



**STRATEGI OPERASIONAL TRAVEL HAJI DAN
UMROH PADA PT. MINA WISATA ISLAMI
SURABAYA**

Skripsi

**Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel
Surabaya untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu Sosial (S.Sos)**

Oleh

IZZA RIZQO SAFITRI RAHMAN

NIM. B94216051

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FEBRUARI 2020**

Pernyataan Otentisitas Skripsi

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Izza Rizqo Safitri Rahman

NIM : B94216051

Prodi : Manajemen Dakwah

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi berjudul ***Strategi Operasional Trevel Haji dan Umroh pada PT. Mina Wisata Islami Surabaya*** belum pernah diajukan kepada lembaga pendidikan manapun untuk mendapatkan gelar akademik apapun. Skripsi tersebut benar-benar hasil karya mandiri penulis dan bukan merupakan jiplakan atau plagiasi karya orang lain.

Apabila di kemudian hari diketahui atau terbukti secara sah dan meyakinkan bahwa skripsi tersebut merupakan hasil plagiasi, maka penulis bersedia menanggung semua konsekuensi hukum.

Surabaya, 09 Maret 2020

Yang membuat pernyataan



Izza Rizqo Safitri Rahman
NIM. B94216051

Lembar Persetujuan Pembimbing

Skripsi oleh Izza Rizqo Safitri Rahman ini disetujui dan siap untuk diuji

Surabaya, 09 Maret 2020

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'B. Subandi', with stylized loops and a long horizontal stroke at the end.

Bambang Subandi, M. Ag
NIP.19740303200003101

LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Skripsi oleh Izza Rizqo Safitri Rahman telah dipertahankan dan dinyatakan lulus oleh tim penguji.

Surabaya, 20 Maret 2020

Mengesahkan
Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya



Seakan,

Dr. Halim, M.Ag
NIP. 196307251991031003

Penguji I

Bambang Subandi, M.Ag
NIP. 197403032000031001

Penguji II

Dr. H. Ah. Ali Arifin M. M.
NIP. 196212141993031002

Penguji III

Ahmad Khairul Hakim, S.Ag, M.Si
NIP. 197512302003121001

Penguji IV

Airlangga Bramayudha, MM
NIP. 197912142011011005



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Izza Rizqo Safitri Rahman
NIM : B94216051
Fakultas/Jurusan : FDK/ Manajemen Dakwah
E-mail address : izzarizqorahman@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

☒ Skripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

STRATEGI OPERASI TREVEL HAJI DAN UMROH PADA PT. MINA WISATA

ISLAMI SURABAYA

berserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 09 Maret 2020

Penulis



(Izza Rizqo Safitri Rahman)

Abstrak

Izza Rizqo Safitri Rahman, 2020. Strategi Operasional Trevel Haji dan Umroh pada PT. Mina Wisata Islami Surabaya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan elemen strategi operasi dan input strategi operasi pada trevel haji dan umroh PT. Mina Wisata Islami Surabaya.

Strategi operasi merupakan visi dari fungsi operasi yang digunakan untuk menetapkan arah pengambilan keputusan serta menjelaskan tujuan operasi perusahaan. PT. Mina Wisata Islami Surabaya menggunakan strategi operasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi tersebut dikaitkan dengan strategi bisnis guna menghasilkan pola pengambilan keputusan yang konsisten dan memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik penelitian yang digunakan adalah wawancara dan observasi partisipasi. Hasil penelitian menggambarkan bahwa kemampuan khusus PT. Mina Wisata Islami Surabaya terletak pada pembayaran yang dilakukan satu kali. Penelitian ini memperoleh temuan, bahwa PT. Mina Wisata Islami Surabaya memiliki tujuan yang abstrak, kompetensi khas pada pelayanan dan paket *all in*, inovasi strategi bisnis, strategi bisnis perusahaan tidak konsisten, dan strategi bisnis dekat dengan pelanggan.

Kata Kunci: Strategi, Operasional.

Daftar Isi

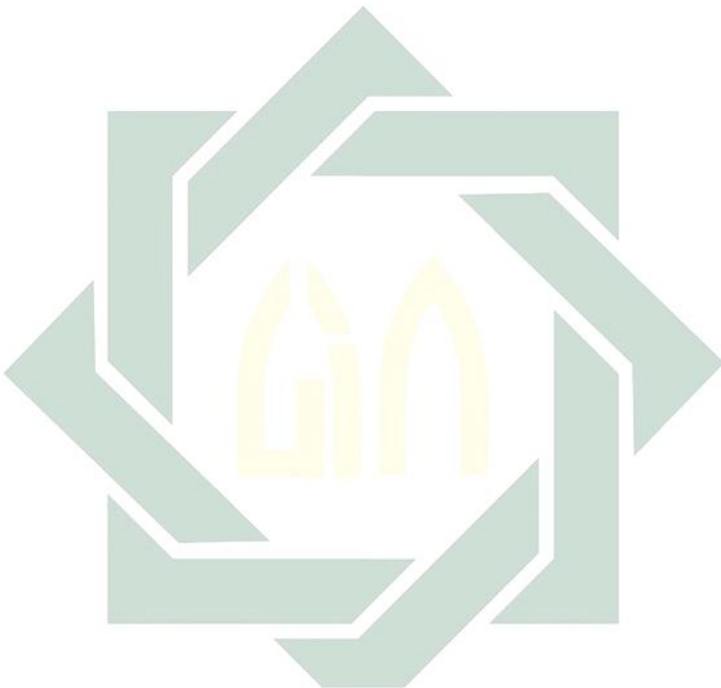
Sampul	
Surat Pernyataan Otentitas Skripsi.....	i
Lembar Persetujuan Pembimbing	ii
Lembar Pengesahan Tim Penguji	iii
Lembar Persetujuan Publikasi.....	iv
Abstrak	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penelitian	4
E. Definisi Konsep	5
F. Sistematika Pembahasan.....	9
BAB II : KAJIAN TEORI	14

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan	14
B. Kerangka Teori.....	19
C. Strategi Operasional	20
1. Elemen Strategi Operasi.....	20
2. Input Strategi Operasi	30
3. Strategi Operasional dalam Perspektif Islam	36
BAB III : METODE PENELITIAN	39
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	38
B. Lokasi Penelitian	39
C. Jenis dan Sumber Data	40
D. Tahap-Tahap Penelitian	41
E. Teknik Pengumpulan Data	43
F. Teknik Analisis Data	44
G. Teknik Validitas Data	45
BAB IV : HASIL PENELITIAN	46
A. Gambaran Umum Subyek Penelitian	46
1. Sejarah Singkat	46
2. Visi dan Misi.....	47

3. Struktur	48
4. Keuangan	51
5. Aset	52
6. Kegiatan	52
7. Segmentasi	53
B. Penyajian Data	54
C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data)	89
BAB V : PENUTUP	101
A. Simpulan	101
B. Saran dan Rekomendasi	102
C. Keterbatasan Penelitian	102
DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN	109

Daftar Tabel

Tabel 4.1.....49



Daftar Gambar

Gambar 2.1 20

Gambar 2.2 21

Gambar 2.3 30

Gambar 2.4 32

Gambar 4.1 51

Gambar 4.2 57

Gambar 4.3 69

Gambar 4.4 92

Gambar 4.5 94

BAB I

Pendahuluan

A. Latar Belakang

Perkembangan globalisasi yang pesat memunculkan kemudahan teknologi. Kemudahan teknologi memunculkan berbagai inovasi baru dalam dunia usaha dan jasa. Dengan inovasi tersebut, persaingan perusahaan semakin ketat. Persaingan yang ketat mengharuskan perusahaan melakukan pertahanan. Pertahanan yang dilakukan perusahaan membutuhkan manajemen yang baik.

Manajemen merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan¹. Rangkaian tersebut berupa perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Rangkaian kegiatan tersebut merupakan inti kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, manajemen mempengaruhi perusahaan secara signifikan. Jika manajemen perusahaan baik, maka perusahaan tersebut mudah mencapai tujuannya. Pencapaian tujuan juga dipengaruhi oleh strategi yang digunakan. Tiap perusahaan memiliki spesifikasi strategi yang berbeda-beda. Jika strategi yang digunakan perusahaan tersebut sesuai, maka tujuan perusahaan dapat dicapai dengan mudah. Oleh karena itu, perusahaan harus memilih strategi yang tepat.

Pemilihan strategi dapat dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan. Pemilihan strategi memiliki keterkaitan dengan perkembangan zaman. Perkembangan zaman menuntut perusahaan untuk memperbarui produk dan jasa secara terus menerus.

¹ Irmayanti Hasan, Manajemen Operasional Prespektif Integrasi (Malang: UIN Maliki Press, 2011) hal. 1

Oleh karena itu, perusahaan harus menyesuaikan strategi sesuai dengan tren zaman. Strategi tersebut dapat digunakan perusahaan secara jangka pendek dan jangka panjang. Salah satu strategi yang diperlukan perusahaan adalah strategi operasi.

Menurut Harsanto, manajemen operasi dihadapkan dengan berbagai tren baru yang mempengaruhi perkembangannya.² Salah satu tren tersebut adalah fokus global yang mengakibatkan terjadinya perluasan bisnis. Dengan demikian, perusahaan harus menyiapkan strategi operasi yang baik guna mempertahankan bisnisnya. Perusahaan dapat memanfaatkan regulasi dan kemajuan teknologi untuk mengikuti isu-isu operasi dengan strategi operasi. Strategi operasi merupakan fungsi operasi yang menentukan arah pengambilan keputusan. Menurut Haming dan Mahfud, strategi operasi merupakan alat untuk mewujudkan visi misi perusahaan³. Visi misi tersebut diwujudkan melalui kegiatan operasi produksi. Operasi dan produksi dapat memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuannya dan memenuhi kebutuhan perusahaan. Kebutuhan tersebut dapat berupa produk, proses, biaya, serta waktu. Dengan strategi operasi yang baik, aktivitas organisasi lebih terstruktur, terarah, terkoordinasi, dan terpadu.

Strategi operasi dapat digunakan perusahaan guna menghasilkan produk dan jasa. Contoh perusahaan yang bergerak di bidang jasa adalah *tour and travel*. *Tour and travel* merupakan perusahaan yang menawarkan paket-paket wisata dan menyediakan

² Budi Harsanto, *Ilmu Dasar Manajemen Operasi*, Sumedang: UNPAD Press, 2017.

³ Murfidin Haming dan Mahfud Nurnajamuddin. *Manajemen Produksi Modern Operasi Manufaktur dan Jasa* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014)

pelayanannya. *Tour and travel* berifat komersial. *Tour and travel* dibagi menjadi beberapa jenis. Salah satu jenis *tour and travel* adalah *tour and travel* umroh. Saat ini, *tour dan travel* umroh menjadi tren di Indonesia. Sebagian besar masyarakat menggunakan jasa *tour and travel* sebagai perantara umroh mereka. Salah satu *tour and travel* umrah yang ada di Surabaya adalah PT. Mina Wisata Islami Surabaya

PT. Mina Wisata Islami Surabaya menyediakan paket umroh yang beragam. Paket tersebut dikelompokkan berdasarkan fasilitas. Semakin baik fasilitas yang didapat, semakin tinggi harga paket tersebut. Harga paket umroh PT. Mina Wisata Islami Surabaya beragam. Harga tersebut mulai dari 20 juta hingga 40 juta. Harga tersebut sesuai dengan fasilitas yang didapatkan para jamaah.

PT. Mina Wisata Islami Surabaya memiliki berbagai kelebihan pada proses operasinya. PT. Mina Wisata Islami Surabaya menawarkan berbagai fasilitas mewah dengan harga relatif rendah. Hal ini dibuktikan dengan hasil perbandingan. Perbandingan tersebut dilakukan oleh peneliti. Peneliti membandingkan dengan empat trevel umroh lainnya. Berdasarkan hasil penelitian, fakta lapangan menunjukkan harga yang diberikan PT. Mina Wisata Islami Surabaya lebih rendah dibandingkan dengan empat trevel lain, fasilitas yang diberikan hampir sama. PT. Mina Wisata Islami Surabaya memasang harga 21.850.000, sedangkan empat trevel lain memasang harga 23.000.000 sampai 25.000.000. PT. Mina Wisata Islami Surabaya menggunakan maskapai terbaik di Indonesia dan Saudi, sedangkan beberapa trevel lain menggunakan maskapai yang berbeda. Selain maskapai, hotel yang digunakan Surabaya berjarak dekat dengan masjid. Oleh karena

itu, peneliti tertarik meneliti lebih lanjut mengenai Strategi Operasi di Surabaya.

Strategi operasi memiliki beberapa topik penting. Topik tersebut digunakan peneliti untuk menggali informasi di PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Topik tersebut berupa elemen strategi operasi dan input strategi operasi. Elemen strategi operasi merupakan hal-hal yang mendasari strategi operasi. Peneliti ingin mengetahui hal-hal yang mendasari strategi operasi di PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Kedua, input strategi operasi. Input strategi operasi merupakan hal-hal yang memiliki keterkaitan dengan strategi operasi. Peneliti ingin mengetahui hal-hal yang memiliki keterkaitan dengan strategi operasi di PT. Mina Wisata Islami Surabaya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian adalah;

1. Bagaimana elemen strategi operasi di Surabaya?
2. Bagaimana input strategi operasi di Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menggambarkan elemen strategi operasi di Surabaya.
2. Menggambarkan input strategi operasi di Surabaya.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangsih wawasan dalam pengembangan

ilmu pengetahuan di mata kuliah Manajemen Operasi dan Produksi pada teori Strategi Operasi yang diajarkan di program studi Manajemen Dakwah

- b. Penelitian ini diharapkan mampu menyampaikan peran dakwah PT. Mina Wisata Islami Surabaya dalam menjadi fasilitator ibadah umroh dan haji khusus.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan inspirasi bagi praktisi dalam dunia manajemen maupun organisasi travel haji dan umroh terkait strategi operasi.
- b. Memberikan informasi kepada pengelola lembaga akademik terkait realitas objek penelitian.

3. Definisi Konsep

Definisi konsep membahas definisi strategi operasional. Menurut Candler yang dikutip oleh Atika⁴, strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi memiliki keterkaitan dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, dan alokasi sumber daya. Menurut Learned, Christensen, Andrews, dan Guth yang dikutip oleh Rangkti⁵, strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Menurut Hamel

⁴ Atika Mudhofaroh, "Skripsi: Strategi Pemasaran Dalam Upaya Peningkatan Jumlah Wajib Zakat Di Lazis Jateng Cabang Temanggung", (Semarang: Universitas Islam Negeri Walisongo, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Jurusan Manajemen Dakwah, 2015), 30

⁵ Freddy Rangkti. Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis (Jakarta: Gramedia pustaka utama 2015) hal.3-4

dan Prahalad yang dikutip oleh Rangkuti⁶, strategi merupakan tindakan yang meningkat secara terus menerus. Tindakan tersebut dilakukan berdasarkan sudut pandang pelanggan di masa depan.

Menurut Barney yang dikutip oleh Ferry, strategi merupakan pola alokasi sumber daya. Dengan alokasi yang baik, organisasi tersebut dapat mempertahankan kinerjanya.⁷ Menurut Lesser Robert Bittel yang dikutip oleh Abdul,⁸ strategi merupakan suatu rencana fundamental guna mencapai tujuan perusahaan. Menurut Porter yang dikutip oleh Rangkuti⁹, strategi merupakan alat yang penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Rangkuti juga mengutip definisi strategi menurut Miner,dkk¹⁰, strategi merupakan respons terhadap peluang eksternal, ancaman eksternal, kekuatan internal, dan kelemahan internal yang dapat memengaruhi organisasi. Menurut Miner, dkk, strategi harus dilakukan secara terus-menerus.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan. Alat tersebut dapat berupa rencana perusahaan. Tujuan perusahaan dapat berupa keunggulan bersaing. Strategi membutuhkan analisis guna menyesuaikan keberadaannya. Analisis tersebut berupa analisis internal dan analisis eksternal.

⁶ Freddy Rangkuti. Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis (Jakarta: Gramedia pustaka utama 2015) hal.3-4

⁷ Ferry Ismadi Uska, "Business Plan", *Tesis* (Depok: FE, Universitas Indonesia, 2010)

⁸ Abdul Manap, "Revolusi Manajemen Pemasaran", (Jakarta: Mitra Wicana Media, 2016), 89

⁹ Freddy Rangkuti. Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis (Jakarta: Gramedia pustaka utama 2015) hal.3-4

¹⁰ Ibid.

Analisis internal berupa analisis kekuatan perusahaan dan kelemahan perusahaan. Analisis eksternal berupa peluang perusahaan dan ancaman perusahaan.

Operasi merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Operasi mencakup pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dan kegiatan teknis perusahaan. Fungsi-fungsi manajemen dikoordinasikan dengan beberapa kegiatan guna mencapai tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan dapat berupa tujuan teknis. Tujuan teknis perusahaan adalah menghasilkan output yang sesuai dengan proses operasi yang efektif dan efisien.¹¹ Dapat disimpulkan bahwa operasi merupakan kegiatan perusahaan yang mencakup fungsi manajemen. Kegiatan tersebut dilakukan guna mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Wickham Skinner yang dikutip oleh Rusdiana¹², strategi operasi memiliki kaitan dengan keputusan operasi dan strategi korporasi. Menurut Hayes dan Wheelwright yang dikutip oleh Tandililin¹³, strategi operasi merupakan pola yang konsisten dalam keputusan-keputusan operasi. Makin konsisten keputusan-keputusan tersebut, maka makin besar tingkatan dukungannya terhadap strategi bisnis. Menurut Schroeder, Anderson, dan Cleveland yang dikutip oleh

¹¹ Edi Herjanto, *Manajemen Operasi Edisi Ketiga* (Jakarta :Grasindo, 2014)

¹² Rusdiana, *Manajemen Operasi*, (Bandung: Cv Pustaka Setia, 2014) hal.42

¹³ Eduardus Tanndelilin, “Peranan Strategi Operasi dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perusahaan”, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* (Vol.6, No.1, Tahun 1991)

Tandelilin¹⁴, strategi operasi merupakan sesuatu yang terdiri dari 4 komponen. Komponen tersebut berupa misi (*mission*), tujuan (*objectives*), kemampuan khusus (*distinctive competence*), dan kebijakan (*policies*). Empat hal tersebut menjelaskan tujuan operasi dan cara mencapai tujuan operasi.

Menurut Slack dan Lewis yang dikutip oleh James, strategi operasi merupakan pola keputusan yang membentuk kemampuan jangka panjang.¹⁵ Kemampuan tersebut terdiri dari jenis operasi dan kontribusi terhadap strategi. Strategi operasi tidak hanya berbasis pasar. Strategi operasi mempertimbangkan sumber daya berbasis sumber daya, karakteristik pasar, kebutuhan pasar, dan kemampuan operasi. Hal-hal tersebut dapat berubah-ubah dan tidak tetap. Oleh karena itu strategi operasi harus bersifat dinamis. Sifat dinamis memudahkan perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan keadaan pasar yang dapat berubah.

Dapat disimpulkan bahwa, strategi operasi merupakan visi dari fungsi operasi. Visi tersebut digunakan untuk menetapkan arah pengambilan keputusan. Visi tersebut menjelaskan tujuan operasi dan cara mencapai tujuan operasi. Visi tersebut harus diintegrasikan dengan strategi bisnis. Strategi operasi harus menghasilkan pola pengambilan yang konsisten dan memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan.

¹⁴ Eduardus Tandelilin, "Peranan Strategi Operasi dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perusahaan", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* (Vol.6, No.1, Tahun 1991)

¹⁵ Ted James, *Operation Strategy*, 2011

4. Sistematika Pembahasan

Laporan penelitian ini terdiri dari lima bab. lima bab tersebut memiliki keterkaitan sehingga tidak bisa dipisahkan. Pertama, bab satu. Bab satu membahas pendahuluan. Pendahuluan tersebut berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, penelitian terdahulu, definisi konsep, dan sistematika pembahasan. Latar belakang masalah menjelaskan alasan peneliti memilih strategi operasi sebagai topik penelitian. Keunikan tersebut diperkuat dengan keunikan objek penelitian. Semakin unik objek, rasa ingin tahu pembaca semakin meningkat. Latar belakang juga menjelaskan masalah yang akan dituju dalam penelitian ini. Masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini berupa strategi operasional dan tiga sub babnya. Masalah-masalah tersebut dituangkan dalam rumusan masalah.

Selanjutnya, tujuan penelitian. Tujuan penelitian kualitatif adalah menggambarkan topik penelitian. Topik penelitian digambarkan di objek penelitian. Jumlah tujuan penelitian sama dengan jumlah rumusan masalah. Perbedaan rumusan masalah dan tujuan penelitian di kalimat mereka. Rumusan masalah berbentuk pertanyaan, sedangkan tujuan berbentuk pernyataan. Jika rumusan masalah terdiri dari tiga pertanyaan, maka tujuan penelitian harus terdiri dari tiga pernyataan.

Manfaat penelitian dibagi menjadi dua, yaitu manfaat praktis dan manfaat teoritis. Manfaat praktis merupakan manfaat yang dapat dirasakan

langsung. Manfaat praktis berupa hasil penelitian. Manfaat tersebut dapat digunakan langsung oleh masyarakat. Manfaat praktis dalam penelitian ini dapat dirasakan langsung oleh masyarakat yang ingin mengembangkan ilmu pengetahuan manajemen, khususnya di bidang manajemen operasi dan produksi. Manfaat teoritis merupakan manfaat yang memiliki keterkaitan erat dengan ilmu pengetahuan dan akademik. Manfaat tersebut bisa dijadikan acuan untuk penelitian sejenis.

Selanjutnya, definisi konsep. Sub bab ini membahas definisi dari konsep-konsep penelitian. Konsep tersebut dipecah dan didefinisi. Konsep yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah strategi operasional. Konsep tersebut dipecah menjadi strategi, operasi, dan strategi operasi. Masing-masing konsep tersebut didefinisikan. Definisi konsep berisi beberapa definisi terdahulu. Kemudian, definisi tersebut disimpulkan oleh penulis. Sub bab terakhir dalam bab satu adalah sistematika pembahasan. Sistematika pembahasan merupakan alur penulisan skripsi. Sistematika pembahasan berisi penjelasan mengenai bab yang ada di skripsi. Masing-masing bab memiliki beberapa sub bab. Sistematika tersebut menjelaskan bab dan sub bab secara runtut.

Kedua, bab dua. Bab dua berisi kajian pustaka. Kajian pustaka menekankan aspek elaborasi teori dan riset.¹⁶ Kajian pustaka memiliki beberapa sub bab, antara lain: penelitian terdahulu, kerangka teori, dan kajian teori. Penelitian terdahulu

¹⁶ Buku Panduan Penulisan Skripsi Manajemen Dakwah (Surabaya: 2015)

merupakan penelitian sejenis yang telah dilakukan. Penelitian terdahulu berupa kesimpulan yang didukung oleh fakta empiris. Penulisan penelitian terdahulu dilempokkan dalam beberapa bentuk. Masing-masing bentuk mengandung penelitian yang hampir sama. Penelitian terdahulu ditulis dengan narasi. Narasi tersebut berisi persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu dapat dijadikan acuan untuk penelitian saat ini. Hasil penelitian terdahulu dapat dikembangkan sesuai dengan trend saat ini. Peneliti dapat mengganti metode penelitian tersebut. Kerangka teori merupakan asal usul variabel yang dijadikan tema oleh penulis. Kajian teori membahas teori dan penjelasannya secara rinci. Teori tersebut digunakan sebagai landasan untuk menganalisis kasus dalam penelitian. Kajian teori pada skripsi ini membahas klasifikasi strategi operasional. Klasifikasi tersebut berupa elemen strategi operasi, input strategi operasi, dan pendekatan strategi operasi. Kajian teori dan kerangka teori memiliki perbedaan. Jika kerangka teori membahas teori dan grand teori, sedangkan kajian teori mengkaji teori tersebut secara rinci.

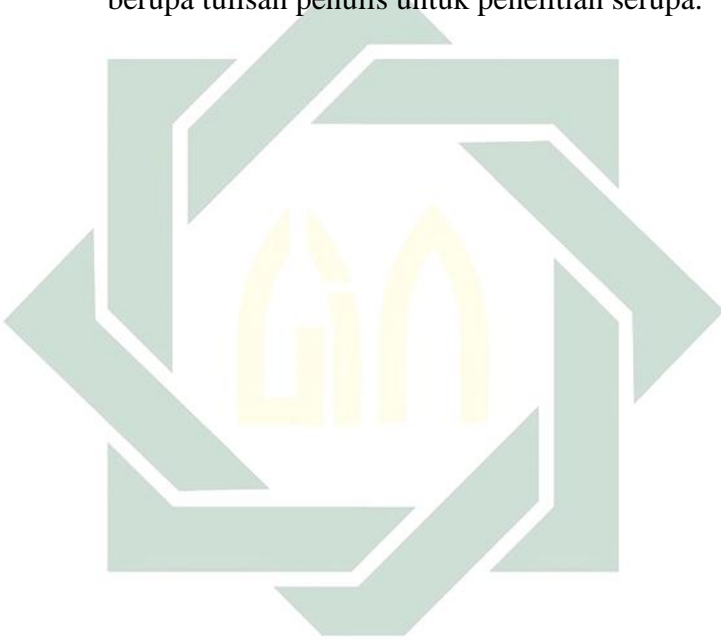
Ketiga, bab tiga. Bab tiga membahas tentang metode penelitian. Metode penelitian memberikan gambaran secara utuh mengenai metode penelitian yang digunakan. Metode penelitian terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, serta teknik validitas data. Metode-metode tersebut harus diuraikan dan disebutkan dengan jelas. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah

pendekatan kualitatif. Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti harus disebutkan. Peneliti juga harus menyertakan alasan memilih metode tersebut. Peneliti harus menjabarkan tahap penelitian, jenis dan sumber data, teknik analisa data, dan teknik validitas data dalam bentuk tulisan.

Keempat, bab empat menjelaskan mengenai hasil penelitian. Hasil penelitian memiliki tiga sub bab, yaitu: gambaran umum objek penelitian, penyajian data, dan pembahasan hasil penelitian. Gambaran umum tersebut berupa sejarah perusahaan, visi misi perusahaan, struktur perusahaan, sumber keuangan perusahaan, aset perusahaan, kegiatan perusahaan, dan segmentasi perusahaan. Aspek diatas harus sesuai dengan data yang ada di lapangan. Penyajian data berupa memaparkan data yang didapatkan peneliti. Data tersebut berupa fakta di lapangan. Penyajian data merupakan proses menyajikan data lapangan secara utuh. Data tersebut harus memiliki keterkaitan dengan rumusan masalah. Hal ini bertujuan memudahkan proses analisis data. Analisis data merupakan kegiatan analisa temuan temuan di lapangan. Analisis data dilakukan dengan mengkonfirmasi teori yang telah ada dengan data lapangan. Teori tersebut berupa teori yang sudah dipaparkan pada kajian teori.

Kelima, bab lima. Bab lima berisi penutup. Bab ini menjelaskan kesimpulan, saran, dan rekomendasi. Kesimpulan penelitian harus bersifat konseptual. Kesimpulan tersebut harus menjawab rumusan masalah. Kesimpulan tersebut harus sesuai dengan tujuan penelitian. Jika penelitian memiliki tiga rumusan masalah, maka kesimpulan penelitian

juga harus terdiri dari tiga poin. Saran dan rekomendasi ditulis dengan bahasa yang jelas, fokus, dan praktis. Jika hasil penelitian bersifat positif, maka penulis dapat menyarankan tulisan tersebut sebagai contoh. Jika hasil penelitian lemah atau negatif, maka penulis dapat menyarankan perbaikan dan sebagainya. Rekomendasi dapat berupa tulisan penulis untuk penelitian serupa.



BAB II

Kajian Teoritik

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Studi mengenai strategi operasional dan kinerja perusahaan telah ditulis oleh Muhammad Anik¹⁷, Sendi¹⁸, Edi¹⁹, dan Riri²⁰. Perbedaan studi mereka terletak di metode penelitian dan objek penelitian. Muhammad Anik dan Riri menggunakan metode penelitian kuantitatif. Muhammad Anik dan Riri ingin melihat besar pengaruh strategi operasional terhadap suatu perusahaan. Anik ingin menganalisis pengaruh strategi operasi terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Anik menggunakan beberapa dimensi strategi operasi. Dimensi strategi operasi yang digunakan Anik adalah efisiensi biaya, strategi kualitas, strategi pengiriman, dan strategi fleksibilitas. Studi yang ditulis Riri menghasilkan empat aspek budaya pada sistem informasi. Aspek tersebut antara lain: budaya sebagai input desain dan rencana implementasi, budaya sebagai komponen proses desain, budaya sebagai *outcome* implementasi sistem informasi, dan budaya

¹⁷ Muhammad Anik, "Strategi Operasi dan Keunggulan Bersaing untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan", Jurnal Bisnis Strategi (Vol. 24 No.1 Tahun 2015)

¹⁸ Sendi Aji Saputra, "Pengaruh Lingkungan Bisnis dan Strategi Operasi terhadap Kinerja Perusahaan pada Fanshop Persib di Wilayah Bandung", Jurnal Bisnis (Vol.1 No.1 Tahun 2011)

¹⁹ Edi Suroso, "Model Integrasi Lingkungan Bisnis- Strategi Operasi Kinerja Perusahaan. Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Menengah Besar di Tasikmalaya", Jurnal Fakultas Hukum (Vol. 13 No.1 Tahun 2009)

²⁰ Riri Satria, dkk, "Pengaruh Implementasi Sistem Informasi/ Teknologi Informasi terhadap Kinerja Operasional Perusahaan. Studi Kasus pada Perusahaan Jasa Pengiriman", Jurnal Sistem Informasi (Vol. 3 No. 2 Tahun 2007)

sebagai akselerator pemanfaatan sistem informasi secara maksimal. Sendi dan Edi menggunakan metode penelitian kualitatif. Sendi dan Edi ingin menggambarkan strategi operasional yang digunakan oleh objek penelitian mereka. Sendi memiliki tiga tujuan dalam studi yang ia tulis. Tujuan tersebut berupa mengetahui pengaruh lingkungan bisnis terhadap kinerja perusahaan, pengaruh strategi operasi terhadap kinerja perusahaan, dan pengaruh lingkungan bisnis terhadap kinerja perusahaan.

Kedua, studi mengenai strategi operasional yang berhubungan dengan pemasaran telah ditulis oleh Mahmudah²¹, Durachim²², Arrizal²³, dan Winardi²⁴. Perbedaan studi mereka terletak pada metode penelitian yang mereka gunakan. Mahmudah dan Durachim menggunakan metode penelitian kuantitatif. Arrizal menggunakan *mix method* sebagai metode penelitiannya. Winardi menggunakan metode penelitian kualitatif. Mahmudah dan Durachim ingin mengetahui pengaruh strategi operasi di objek penelitian mereka. Mahmudah ingin mengetahui pengaruh strategi

²¹ Heny Mahmudah, “Pengaruh Strategi Operasional terhadap Volume Penjualan pada CV. Akbar” *Jurnal Ekonomi Bisnis* (Vol.16 No.2 Tahun 2016)

²² Endang Darwin Durachim, “ pengaruh Aplikasi Strategi Manajemen Operasi dan Pemasaran Produk Banquet terhadap Peningkatan Keunggulan Daya Saing Hotel Pangehar Bandung” *Jurnal Pariwisata* (Vol.1 No.1 Tahun 2014)

²³ Arrizal, “Analisis Pengaruh Faktor – Faktor Masukan Sistem Operasional terhadap Dinamika Perkembangan Perusahaan, Kasus Perusahaan Industri Mikro Bubuk Kopi di Kelurahan Bukit Apit Puhun Kecamatan Guguk Panjang Kota Bukit Tinggi” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* (Vol.4 No.1 2013)

²⁴ Muhammad Aziz Winardi, “Strategi Operasional Bisnis Konsultan di Jakarta untuk Meraih Peluang yang Lebih Baik” *Jurnal Ilmiah Manajemen*, (Vol.4 No.2 2014)

operasional terhadap volume penjualan. Durachim ingin mengetahui pengaruh operasi manajemen strategi dan pemasaran produk terhadap keunggulan kompetisi. Arrizal ingin menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Winardi ingin menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan kemampuan perusahaan menurun. Perbedaan lain studi mereka terletak pada teori pemasaran yang mereka gunakan. Mahmudah menulis studi tentang volume penjualan. Durachim menulis studi tentang pemasaran produk dan peningkatan keunggulan daya saing. Arrizal menulis studi mengenai sistem operasional yang mempengaruhi perkembangan perusahaan. Winardi menulis strategi meraih peluang yang lebih baik.

Ketiga, studi mengenai strategi operasional dan keunggulan bersaing perusahaan telah ditulis oleh Erni²⁵, Tandelilin²⁶, Fajarwati²⁷, dan Soedjono²⁸. Persamaan studi mereka terletak di metode penulisan. Mereka menggunakan metode kualitatif. Mereka ingin menggambarkan peranan strategi operasional dalam keunggulan bersaing perusahaan. Erni menulis mengenai keunggulan kompetitif perusahaan. Studi Tandelilin mengenai keunggulan bersaing. Studi Fajarwati mengenai persaingan global perusahaan.

²⁵ Erni Widjanti, "Peranan Strategi Operasi dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif Bagi Perusaharann", Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan (Vol.4, No.1, Tahun 2014).

²⁶ Eduardus Tanndelilin, "Peranan Strategi Operasi dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perusahaan", Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia (Vol.6, No.1, Tahun 1991)

²⁷ Fajarwati, "Peranan Strategi Operasi dalam Persaingan Global" Jurnal Analisis Bisnis dan Ekonomi (Vol.1 No.1. Tahun 2011

²⁸ Johan Nathaniel Soedjono dan Ratih Indriyani, "Analisa Pengembangan Strategi Operasional Demi Mencapai Keunggulan Kompetitif Pada PT. Mahakam Mandiri Makmur, Jurnal Agora, (Vol.4, No.2, Tahun 2016)

Fajarwati memaparkan strateg operasi terdiri dari beberapa hal. Hal tersebut berupa misi operasi, tujuan khusus, obyektifitas, dan kebijakan. Studi Soedjono mengenai pengembangan strategi operasional untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Keempat, studi mengenai manajemen operasional telah ditulis oleh Atmaja²⁹, Mappasiara³⁰, Heriyanto³¹, dan Werweti³² dkk. Studi yang mereka tulis hampir sama. Semua studi mereka menggunakan metode kualitatif. Namun, studi yang ditulis oleh Heriyanto memiliki perbedaan. Heriyanto fokus terhadap fungsi manajemen operasional.

Kelima, studi mengenai kinerja operasional telah ditulis oleh Nugroho³³, Ibrahim³⁴, Yaqoub³⁵, dan Tumbel³⁶. Studi yang mereka tulis hampir sama. Studi Nugroho fokus pada model peningkatan kinerja.

²⁹ EH. Atmaja, "Manajemen Operasional Paket Wisata City Tour Surakarta di PT Kirana Surya Gemilang Yogyakarta" *Jurnal Pariwisata Terapan* (Vol.1 No.2 2017)

³⁰ Mappasiara, "Manajemen Strategik dan Manajemen Operasional serta Implementasinya pada Lembaga Pendidikan", *Jurnal Idaarah* (Vol.2 No.1 2018)

³¹ Ivan Fendy Heriyanto, "Analisa Fungsi manajemen Operasional PT Cahaya Baru Abadi Jaya" *Jurnal Agora* (Vo.2 No.2 2018)

³² Werweti,dkk, "Manajemen Operasional di Pelabuhan Nusantara Kendari" *Jurnal Manajemen Transportasi dan Logistik*, (Vol.4 No.1 2017)

³³ Marno Nugroho Fakultas, "Model Peningkatan Kinerja Operasional melalui Praktek-praktek Manajemen Kualitas pada Industri Kecil Menengah (IKM) di Kota Semarang", *Jurnal Business, Accounting, Management* (Vol.2 No.1 2015)

³⁴ Akhmadrandy Ibrahim, "Analisis Implementasi Manajemen Kualitas dari Kinerja Operasional" *Jurnal EMBA* (Vol.2 No.4 2016)

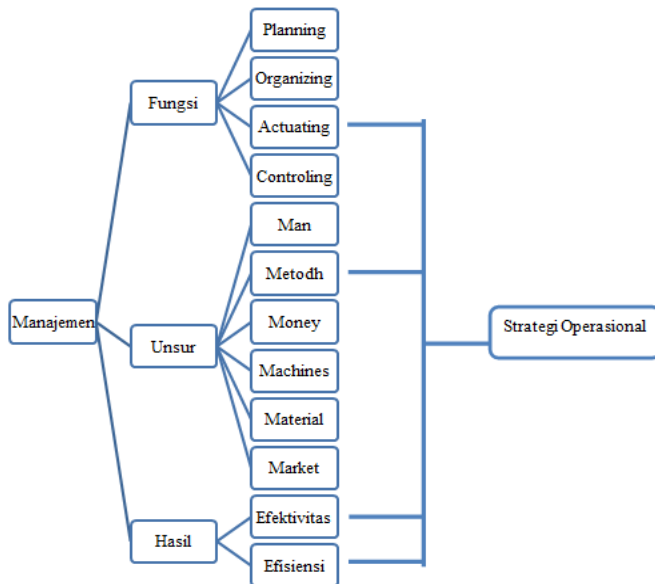
³⁵ Amak M. Yaqoub, "Pengaruh Mediasi Kepercayaan pada Hubungan antara Kolaborasi Supply Chain dan Kinerja Operasi" *Jurnal Manajemen Kewirausahaan* (Vol.14 No.2 2014)

³⁶ CM. Tumbel, "Penerapan Sistem Manajemen Mutu dalam Meningkatkan Kinerja Operasional" *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi* (Vol.16 No.3 2016)

Peningkatan kinerja tersebut dilihat melalui implementasi manajemen kualitas yang diterapkan karyawan perusahaan. Studi Ibrahim fokus pada analisis kinerja operasional. Studi Tumbel fokus pada penerapan sistem manajemen yang dapat meningkatkan kinerja operasional.

Studi ini hampir sama dengan studi ketiga. Persamaan studi ini dengan studi ketiga terletak pada metode penulisan dan pembahasan yang disajikan. Studi ketiga telah ditulis oleh Erni, Tandelilin, Fajarwati, dan Soedjono. Perbedaan studi ini dengan studi yang ditulis Erni dan Tandelilin terletak pada fokus penelitian. Studi mereka terfokus pada keunggulan kompetitif perusahaan dan keunggulan bersaing. Sub bab yang kami sajikan hampir sama dengan sub bab yang disajikan Fajarwati. Keunikan strategi ini terletak pada keunggulan bersaing perusahaan. Keunggulan bersaing yang dimiliki PT. Mina Wisata Islami Surabaya terletak pada segi harga. Perbedaan studi ini dengan studi ketiga terletak pada objek penelitian. Objek yang mereka teliti adalah perusahaan umum. Namun, objek dalam studi ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang umroh.

B. Kerangka Teori

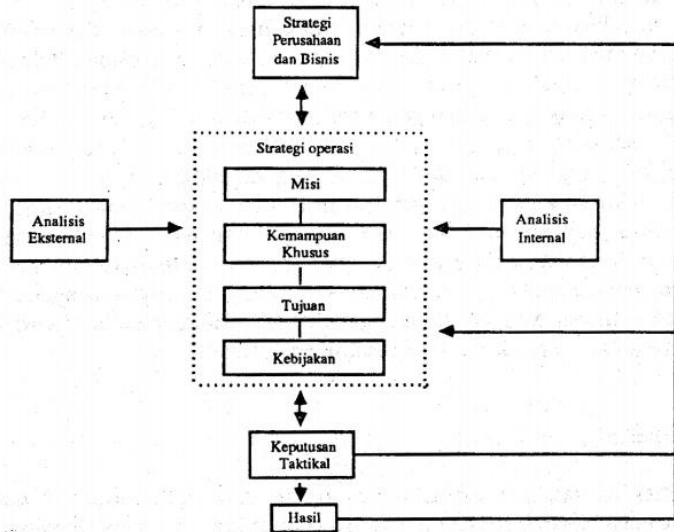


Gambar 2.1

Fungsi manajemen terdiri dari fungsi perencanaan (planning), fungsi pengorganisasian (organizing), fungsi pelaksanaan (actuating), serta fungsi pengendalian (controlling). Dalam hal ini, strategi operasional termasuk dalam fungsi pelaksanaan (actuating), di mana strategi operasional berperan dalam pelaksanaan strategi guna mencapai tujuan perusahaan. Adapun unsur manajemen terdiri atas enam hal, yaitu: sumber daya manusia (man), metode (method), uang (money), bahan baku (materials), peralatan mesin (machines), serta pasar (market). Dalam hal ini, strategi operasi termasuk dalam unsur metode, di mana strategi operasional berfungsi sebagai

panduan pelaksanaan aktivitas manajemen. Selain itu, penggunaan strategi operasional dalam aktivitas manajemen dapat mewujudkan hasil yang efektif dan efisien.

C. Strategi Operasional



Gambar 2.2

Berdasarkan gambar diatas, strategi operasional memiliki kaitan erat dengan beberapa faktor. Faktor tersebut berupa misi, kemampuan khusus, tujuan, kebijakan, strategi bisnis, analisis internal, dan analisis eksternal. Faktor tersebut mempengaruhi strategi operasional perusahaan.

1. Elemen Strategi Operasi

a) Misi

Menurut Harshman yang dikutip oleh Devi, dkk, misi merupakan pernyataan mengenai arahan yang akan dilakukan

perusahaan dalam mencapai visinya.³⁷ Misi dapat berupa pecahan visi, dapat pula berupa langkah-langkah untuk mencapai visi perusahaan. Misi menyatakan tujuan mendasar perusahaan dan keunikan perusahaan. Keunikan tersebut membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain. Misi memiliki peranan penting dalam perusahaan. Misi dapat mempengaruhi pandangan dunia organisasi terhadap perusahaan. Misi yang baik dapat menarik perhatian konsumen dan vendor. Misi dapat berupa alasan keberadaan organisasi, tujuan utama organisasi, fungsi organisasi, dan batas operasi organisasi.

Alasan keberadaan organisasi merupakan latar belakang organisasi itu dibuat. Tujuan utama organisasi biasanya berupa tujuan jangka panjang. Tujuan jangka panjang dapat dibagi menjadi beberapa tujuan kecil. Tujuan kecil tersebut berupa tujuan jangka pendek. Tujuan jangka pendek memudahkan pencapaian tujuan jangka panjang. Contoh tujuan jangka panjang dalam perusahaan biro haji dan umroh adalah jumlah jamaah yang meningkat secara terus menerus. Pada tahun A, jumlah jamaah harus mencapai 1000 jamaah. Hal tersebut merupakan tujuan jangka panjang perusahaan. Tujuan tersebut dapat dicapai dengan tujuan jangka pendek. Tujuan jangka pendek dapat berupa membagi target jumlah jamaah pada setiap bulan atau membagi jumlah jamaah pada

³⁷ Devi, dkk. Analisis Strategi Bisnis Pada Pt Gancia Citra Rasa, *Jurnal eksekutif*. (Vol 14 no 2 2017)

setiap karyawan. Batas operasi merupakan batas-batas yang dibutuhkan organisasi saat menjalankan operasionalnya. Batas tersebut memudahkan perusahaan bergerak sesuai dengan fungsi dan tujuan perusahaan. Perusahaan harus mengetahui batasan operasi mereka dengan baik. Apabila perusahaan tidak mengetahui batasan operasi, maka perusahaan tidak fokus dan operasi perusahaan meluas.

Menurut Rusdiana, *operation mission* atau misi operasi merupakan fungsi pokok yang memiliki keterkaitan dengan strategi bisnis dan fungsi strategi.³⁸ Jika bisnis strategi berupa *product leadership*, maka misi operasi harus mendukung strategi bisnis seperti menciptakan produk baru dan inovasi produk. Dengan demikian, misi operasi dan strategi bisnis memiliki keterkaitan dan saling mendukung. Strategi bisnis yang baik mempengaruhi pencapaian misi. Jika perusahaan menggunakan strategi bisnis yang tepat, maka perusahaan akan mencapai misi dengan efektif dan efisien.

Pencapaian misi memiliki tiga macam strategi.³⁹ Pertama, strategi penekanan biaya. Apabila perusahaan menggunakan kepemimpinan biaya dalam operasinya, maka harga produk atau jasa ditawarkan dengan harga relatif rendah. Strategi ini menghasilkan harga yang lebih rendah dari harga pesaing. Penekanan biaya mempengaruhi pasar

³⁸ Rusdiana, *Manajemen Operasi*, Bandung, Penerbit CV Pustaka Setia Bandung, 2014.

³⁹ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 1996), 20.

perusahaan. Kedua, strategi diferensi. Strategi diferensi merupakan keunggulan perusahaan dengan ciri khas tertentu. Apabila perusahaan menggunakan strategi ini, maka perusahaan harus memiliki operasi yang berbeda atau lebih baik dari kompetitor. Operasi yang berbeda akan memberikan kesan bagi konsumen. Operasi yang lebih baik dari kompetitor akan memberikan kepuasan kepada konsumen. Operasi tersebut memberi nilai tambah bagi perusahaan. Ketiga, strategi fokus. Strategi fokus adalah strategi melayani satu pasar saja. Strategi ini terfokus pada sasaran yang sempit. Prasetya dan Lukiastiti menambahkan strategi respon yang cepat⁴⁰.

Menurut Akeem, misi dapat membantu perusahaan untuk melakukan hal yang berhubungan dengan tujuan dengan cara yang benar⁴¹. Pada umumnya, misi berbentuk langkah –langkah yang harus dilaksanakan perusahaan guna mencapai tujuannya. Langkah tersebut harus memiliki keterkaitan dengan tujuan utama organisasi dan fungsi organisasi. Langkah tersebut harus berada di dalam batas operasi.

Dapat disimpulkan bahwa misi merupakan deskripsi yang akan dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Misi merupakan elemen standar perusahaan. Misi tersebut digunakan perusahaan sebagai panduan

⁴⁰ Hery Prasetya dan Fitri Lukiastuti, “Manajemen Operasi”, Yogyakarta: Media Pressindo 2009

⁴¹ Taiwo Akeem A, dkk. Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device, The International Journal of Business and Management vol.4 no.3 2016

dasar guna mencapai tujuan perusahaan. Misi tersebut harus dikembangkan menjadi rencana strategis. Perusahaan membutuhkan strategi agar misi dapat terlaksana dengan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Oleh karena itu, misi perusahaan merupakan hal penting karena menjamin kesatuan pendapat guna mencapai tujuan bersama.

b) Kompetensi Khas

Kemampuan khusus operasi merupakan kemampuan perusahaan menciptakan operasi yang unggul. Kemampuan tersebut yang membedakan perusahaan dengan kompetitor. Kemampuan operasi tersebut unggul secara relatif dari para kompetitor. Kompetensi khas dapat membuat operasi perusahaan lebih baik dari kompetitor. Menurut Clark yang dikutip oleh Lukiastuti, kompetensi khas merupakan hal pokok yang mempengaruhi bisnis perusahaan⁴². kompetensi tersebut berupa sumber daya yang unik dan kekuatan manajemen yang berupa tenaga kerja, fasilitas, pasar, modal, sistem, teknologi, pelayanan yang mumpuni, fleksibilitas, dan sebagainya. Kompetensi tersebut menjadi ciri khas perusahaan dan sulit ditiru oleh kompetitor.

Menurut Barney yang dikutip oleh Rafaidah, kompetensi perusahaan harus memiliki empat hal, yaitu: memiliki nilai, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat

⁴² Hery Prasetya dan Fitri Lukiastuti, “*Manajemen Operasi*”, Yogyakarta: Media Pressindo 2009

digantikan⁴³. Dengan demikian kompetensi tersebut menjadi ciri khas perusahaan dan menjadi kekuatan perusahaan. Namun, kekuatan perusahaan belum tentu kompetensi khas. Menurut Rusdiana, perusahaan yang menggunakan kompetensi dengan baik akan memberikan timbal balik yang baik. Timbal balik tersebut berupa keunggulan kompetitif dalam jangka panjang. Jika perusahaan mengetahui kompetensi khasnya dengan baik, maka bisnis perusahaan tersebut akan berhasil.⁴⁴ Selain itu, perusahaan harus mempertahankan kompetensi tersebut. Hal ini bertujuan mempertahankan perusahaan tetap unggul dan dapat bersaing.

Menurut Hoffmann yang dikutip oleh Rusdiana⁴⁵, lingkup kompetensi dibagi menjadi tiga, yaitu kinerja, standar kualitas, dan atribut yang menentukan kinerja. Atribut tersebut dapat berupa pengetahuan, keahlian, atau kemampuan. Perusahaan dapat menggunakan salah satu lingkup tersebut. Jika perusahaan mampu menggunakan dua atau tiga lingkup kompetensi, maka perusahaan dapat menggabungkan kompetensinya.

c) Tujuan Operasi

⁴³ Popy Rufaidah, *Manajemen Strategik*, Sumedang: Humaniora

⁴⁴ Rusdiana, *Manajemen Operasi*, Bandung, Penerbit CV Pustaka Setia Bandung, 2014.

⁴⁵ Rusdiana, *Manajemen Operasi*, Bandung, Penerbit CV Pustaka Setia Bandung, 2014.

Menurut Arif, tujuan merupakan target kinerja yang spesifik.⁴⁶ Tujuan tersebut membahas profitabilitas perusahaan, pertumbuhan, efisiensi, pasar, sumber daya, keuangan, dan sebagainya. Tujuan operasi merupakan tahap penting dalam perusahaan. Tujuan operasi memuat beberapa hal yang harus dicapai perusahaan. Menurut Arif, tujuan yang baik terdiri dari beberapa hal, yaitu: spesifik, dapat diukur, memiliki skala, tepat, dapat didelegasi, realistis, tepat waktu, dan tertulis⁴⁷. Tujuan perusahaan harus sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Tujuan operasi harus sesuai dengan strategi operasi dan kemampuan perusahaan. Hal ini dikarenakan tujuan operasi memiliki kaitan erat dengan strategi operasi dan kemampuan operasi. Jika kemampuan dan strategi perusahaan baik, maka tujuan operasi akan mudah dicapai.

Menurut metodologi Hill yang ditulis oleh James, Hill menemukan ketidaksesuaian antara strategi organisasi dan kemampuan operasi.⁴⁸ Hal tersebut dapat diperbaiki dengan beberapa langkah. Langkah tersebut berupa menyiapkan tautan proposal pemasaran, proses operasi, dan infrastruktur perusahaan guna mencapai kesesuaian. Proposal pemasaran berupa rencana-rencana yang akan dilakukan perusahaan. Proses operasi berupa langkah-

⁴⁶ Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Jakarta, Pranedamedia, 2016, 186

⁴⁷ Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Jakarta, Pranedamedia, 2016, 186

⁴⁸ Ted James, *Operation Strategy*, 2011

langkah yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan. Proses operasi sangat mempengaruhi pencapaian tujuan. Jika langkah yang dilakukan perusahaan sesuai, maka tujuan akan mudah dicapai. Proses operasi memiliki kaitan erat dengan infrastruktur perusahaan. infrastruktur perusahaan harus sesuai dengan tujuan perusahaan, Kesesuaian tersebut dicapai dengan menerjemahkan strategi pemasaran menjadi beberapa faktor kompetitif. Faktor kompetitif yang baik dapat memenangkan pasar. Faktor kompetitif dapat berupa harga, kualitas, dan kecepatan pengiriman.

Perusahaan harus menetapkan harga sebelum memasarkan produknya. Penetapan harga harus mempertimbangkan beberapa faktor, antara lain perusahaan memilih sasaran harga, perusahaan menentukan permintaan, perusahaan memperkirakan biaya, perusahaan menganalisis penawaran dan harga pesaing, perusahaan memilih metode harga, dan perusahaan menentukan harga akhir.⁴⁹ Semakin cermat perusahaan memilih pasar sasaran, maka semakin mudah pula perusahaan menentukan harga sasaran. Harga yang ditentukan perusahaan memiliki tingkat permintaan yang berbeda. Harga dan permintaan konsumen memiliki hubungan yang berlawanan. Semakin tinggi harga suatu produk, maka semakin rendah PT. Mina Wisata Islami Surabayat masyarakat terhadap produk. Namun, harga dan kualitas

⁴⁹ Thamrin Abdullah dan Francis Tantri, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 171.

memiliki hubungan yang erat. Pada umumnya, semakin tinggi harga suatu produk, semakin tinggi kualitas yang dimilikinya.

Kualitas merupakan target yang ingin dicapai oleh perusahaan. Kualitas merupakan nilai suatu produk yang dapat dirasakan konsumen. Nilai tersebut dapat berupa nilai guna, nilai estetika, dan sebagainya. Kualitas merupakan upaya perusahaan untuk membuat produk yang lebih baik. Produk yang lebih baik dapat berupa peningkatan produk sebelumnya atau lebih baik dari kompetitor. Seiring berjalannya waktu, kompetitor berusaha mengembangkan produknya agar memiliki daya tarik bagi konsumen. Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan kualitas produk secara terus menerus agar dapat bersaing dengan kompetitor. Kualitas produk memiliki keterkaitan dengan penjualan produk. Kualitas produk yang meningkat mempengaruhi penjualan. Kualitas yang mempengaruhi penjualan terdiri dari beberapa aspek, antara lain: respon yang cepat, harga yang murah, dan reputasi produk. Semakin baik kualitas produk, semakin baik pula penjualan produk.

Menurut Heizer yang dikutip oleh Rusdiana, kualitas merupakan kemampuan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan⁵⁰. Kualitas yang baik dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Jika kebutuhan pelanggan terpenuhi, maka produk

⁵⁰ Rusdiana, *Manajemen Operasi*, Bandung, Penerbit CV Pustaka Setia Bandung, 2014.

perusahaan mendapat tempat di hati konsumen. Hal tersebut dapat dikelola perusahaan untuk membangun strategi yang baik.

Sistem distribusi dalam bidang jasa dapat berupa pelayanan. Menurut Kotler, pelayanan merupakan kegiatan yang diberikan seseorang kepada orang lain. pada dasarnya, pelayanan tidak memiliki wujud dan pelayanan tidak berakibat dalam pemilihan sesuatu.⁵¹ Oleh karena itu, perusahaan akan berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumennya. Pelayanan yang baik akan menciptakan kepercayaan konsumen dan memberikan kepuasan konsumen. Jika konsumen merasa puas, maka konsumen akan menggunakan pelayanan tersebut secara terus menerus.

d) Kebijakan Operasi

Menurut Rusdiana, kebijakan operasi merupakan pedoman perusahaan dalam mengambil keputusan serta menghubungkan perumusan strategi dan implementasi.⁵² Kebijakan tersebut menjelaskan cara yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan. Menurut Budi, perusahaan harus memiliki pola yang konsisten dalam menjalankan bisnis. Perusahaan harus menyampaikan produk kepada pelanggan dengan kualitas yang konsisten⁵³.

⁵¹ Philip Kotler. *Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan Dan Pengendalian* Jilid Dua. (Jakarta: Erlangga, 2005) Hal 46

⁵² Rusdiana, *Manajemen Operasi*, (Bandung: Cv Pustaka Setia, 2014) hal.

⁵³ Budi Harsanto, *Ilmu Dasar Manajemen Operasi*, Sumedang: UNPADPress, 2017.

Pola tersebut dapat dijadikan kebijakan perusahaan

Menurut Tandelilin, kebijakan operasi memiliki lima bentuk ketegori keputusan, yaitu: proses, kapasitas, persediaan, barisan kerja, dan kualitas⁵⁴.

Tipe Kebijakan	Bidang Kebijakan	Pilihan Strategi
Proses	Rentang proses	Membuat atau membeli
	Automatisasi	Buatan tangan atau mesin fleksibel atau kaku
	Aliran proses	Proyek, batch, lini atau kontinyus
Kapasitas	Ukuran fasilitas	Satu besar atau beberapa fasilitas kecil
	Lokasi	Dekat pasar, biaya rendah atau luar negeri
	Investasi	Permanen atau sementara
Persediaan	Jumlah	Persediaan tingkat tinggi atau tingkat rendah
	Distribusi	Gudang penyimpanan terpusat atau tidak
	Sistem Pengendalian	Pengendalian ketat atau kurang
Barisan Kerja	Spesialisasi	Spesialisasi tinggi atau rendah
	Jabatan Supervisi	Sangat tersentralisasi atau sebaliknya
	Sistem Penggajian	Tipe insentif yang digunakan. Pembayaran yang memuaskan
	Staffing	atau kurang memuaskan Banyak atau sedikit staf
Kualitas	Pendekatan	Pencegahan atau inspeksi
	Training	Training teknikal atau manajerial
	Pemasok	Seleksi pada biaya atau kualitas

Gambar 2.3

⁵⁴ Eduardus Tanndelilin, “Peranan Strategi Operasi dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perusahaan”, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia (Vol.6, No.1, Tahun 1991)

2. Input Strategi Operasi

a) Strategi Bisnis

Perusahaan harus merencanakan strategi bisnis untuk mencapai tujuan. Strategi tersebut dimulai dengan konsep sumber daya perusahaan secara efektif di bidang yang dinamis. Area bisnis melibatkan beberapa faktor perusahaan. Area bisnis memberi peluang atau ancaman bagi perusahaan. Jika area bisnis memberi peluang besar, maka strategi perusahaan harus disesuaikan guna mencapai tujuan. Jika area bisnis memberi ancaman, maka strategi harus disinkronkan. Hal tersebut guna menyeimbangkan pencapaian kinerja. Oleh karena itu perusahaan harus memahami area bisnis dan strategi bisnis yang mumpuni.

Menurut Claveland, dkk yang dikutip oleh Rusdiana, strategi bisnis memiliki empat karakteristik⁵⁵. Pertama, strategi bisnis memiliki jangka yang panjang. Strategi tersebut dapat digunakan lima sampai 10 tahun. Kedua, strategi bisnis bersifat spesifik dalam hal yang abstrak. Ketiga, strategi bisnis tersebut merupakan budaya seluruh organisasi. Jika tidak ada kebijakan, maka perusahaan dapat menggunakan strategi tersebut dalam mengambil keputusan. Keempat, fokus pada beberapa bidang spesifik.

Menurut Mintzberg yang dikutip oleh Anwar dkk, strategi bisnis dan strategi operasi

⁵⁵ Rusdiana, Manajemen Operasi, (Bandung: Cv Pustaka Setia, 2014) hal.

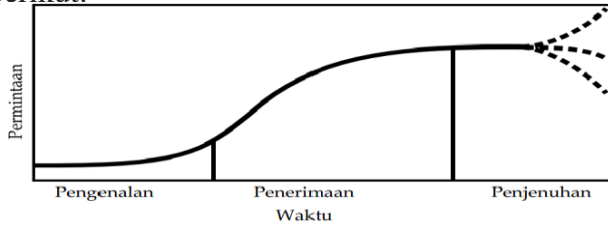
harus memiliki kesesuaian⁵⁶. Hal tersebut dikarenakan strategi bisnis merupakan cara perusahaan untuk menentukan posisi kompetitif dan strategi operasi merupakan cara mencapai posisi kompetitif yang diinginkan perusahaan. Strategi Bisnis menjelaskan persaingan yang dilakukan oleh perusahaan. Secara fungsional, strategi bisnis berorientasi pada fungsi kegiatan manajemen. Kegiatan manajemen tersebut dapat berupa strategi pemasaran, strategi produksi, dan strategi operasional.⁵⁷ Kegiatan manajemen dan strategi bisnis memiliki kaitan yang erat. Jika kegiatan manajemen berjalan baik, maka strategi bisnis berjalan dengan baik. Selain itu, strategi bisnis harus memiliki keterkaitan dengan strategi operasi. Perusahaan harus mengetahui tujuan strategi bisnis yang digunakan. Tujuan tersebut dapat berupa konsentrasi perusahaan, pembangunan bisnis perusahaan, operasi perusahaan, segmentasi pelanggan, keuntungan strategi bisnis yang digunakan, dan keadaan perusahaan dalam jangka panjang⁵⁸. Keadaan perusahaan dalam jangka panjang berupa ketahanan produk perusahaan. Ketahanan produk dikenal dengan siklus hidup produk. Menurut Allen yang

⁵⁶ Anwar, dkk. "The Relationship Between Operations Strategy and Competitive", *International Journal of Business and Management Invention* (Vol. 3 No. 7 2014)

⁵⁷ Devi Hervita, dkk, "Analisis Strategi Bisnis pada Gancia Cita Rasa", *Jurnal Eksekutif* (Vo.14, No.2, Tahun 2017)

⁵⁸ Anwar, dkk. "The Relationship Between Operations Strategy and Competitive", *International Journal of Business and Management Invention* (Vol. 3 No. 7 2014)

dikutip oleh Rusdiana, siklus hidup produk dibagi menjadi tiga bagian, yaitu: pengenalan, penerimaan, dan penjenjutan⁵⁹. Siklus hidup produk digambarkan dengan kurva sebagai berikut:



Sumber Allen-Bradley, Tracy O'Rourke (1995)

Gambar 2.4

Pertama, pengenalan. Tahap pengenalan merupakan awal pengenalan produk ke pasar konsumen. Tahap pengenalan memiliki pertumbuhan produk yang sangat lambat. Tahap pengenalan memiliki beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan. Strategi tersebut berupa menyebarkan barang dalam jumlah besar ke pasar sasaran, memperhatikan penampilan produk, dan melakukan *sell out*. Kedua, tahap penerimaan. Tahap ini merupakan tahap penerimaan pasar dan peningkatan laba. Perusahaan yang memasuki tahap penerimaan harus berusaha mencari segmen baru, menambah jumlah sumber daya manusia, memperbaiki mutu produk, dan mempertimbangkan strategi penurunan harga untuk produk yang memiliki harga jual produk. Hal ini bertujuan memperluas pasar dan

⁵⁹ Rusdiana, Manajemen Operasi, (Bandung: Cv Pustaka Setia, 2014) hal.

memperpanjang siklus hidup produk. Ketiga, penjenhuan. Tahap penjenhuan merupakan proses penurunan penjualan. Hal ini diakibatkan persaingan yang meningkat. Persaingan yang meningkat dapat mengakibatkan penurunan laba. Perusahaan yang berada pada tahap kematangan harus cermat mencari segmen-segmen kecil yang belum terisi dan memperbaiki produk dengan sesuatu yang baru. Pada tahap penjenhuan, perusahaan mengalami dua kemungkinan, yaitu perusahaan tetap eksis dan permintaan perusahaan mengalami penurunan. Perusahaan dapat mempersiapkan tantangan tersebut dengan strategi bisnis yang baik.

Menurut Treacy dan Wiserma yang dikutip oleh Prasetya dan Lukiastuti, strategi bisnis memiliki tiga tipe umum⁶⁰. Pertama, dekat dengan pelanggan. Tipe pertama ini dapat dibangun oleh setiap perusahaan. Dekat dengan pelanggan dapat berupa ramah kepada pelanggan, melayani pelanggan dengan baik, dan sebagainya. Dengan demikian, pelanggan akan puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan. Jika pelanggan merasa puas, maka ia akan menggunakan jasa perusahaan tersebut secara terus menerus.

Kedua, menjadi pemimpin produk. Setiap pasar memiliki produk yang menjadi *setter*. Produk tersebut menjadi pusat perhatian kompetitor dan dan konsumen. Pusat perhatian

⁶⁰ Hery Prasetya dan Fitri Lukiastuti, “*Manajemen Operasi*”, Yogyakarta: Media Pressindo 2009

tersebut dapat berupa nama yang mudah diingat, produk yang unik, pengemasan yang baik, kualitas produk yang baik, iklan, dan sebagainya. Kepemimpinan produk tidak dapat dibangun oleh semua perusahaan. Perusahaan yang ingin menjadi pemimpin harus mampu bersaing dan memiliki ide kreatif dan inovasi secara terus menerus.

Menurut Prasetya dan Lukiastuti, inovasi memiliki strategi baru yang terdiri atas tiga hal, yaitu: *tim based competition*, *agile manufacturing*, dan *mass customising*.⁶¹ Pertama, *tim based competition*. Menurut Stalk dan Hout yang dikutip oleh Lukiastuti, *tim based competition* dibagi menjadi dua bentuk, yaitu: perusahaan memperkenalkan produk baru dengan cepat dan perusahaan dapat mengirim produk yang ada ke konsumen dengan cepat.⁶² Kedua, *agile manufacturing* merupakan strategi ide fleksibilitas. Strategi tersebut dapat berupa perusahaan dapat merespon permintaan konsumen dengan cepat. Ketiga, *mass customising* merupakan produk baru yang memiliki variasi tinggi dan harga rendah.

Inovasi produk dapat diketahui dari berbagai sumber. Sumber tersebut meliputi informasi dalam negeri dan luar negeri. Inovasi produk tersebut dianalisis perusahaan dan

⁶¹ Hery Prasetya dan Fitri Lukiastuti, “*Manajemen Operasi*”, Yogyakarta: Media Pressindo 2009

⁶² Hery Prasetya dan Fitri Lukiastuti, “*Manajemen Operasi*”, Yogyakarta: Media Pressindo 2009

dituangkan kedalam bentuk produk dan mengkomersialkannya. Hal tersebut dilakukan secara terus menerus sampai memenangkan pasar. Kepemimpinan produk memiliki dampak positif bagi perusahaan. Perusahaan akan mudah diingat oleh konsumen karena memiliki keunggulan di pasarnya. Namun, hal ini tidak dapat diterapkan disemua perusahaan.

Ketiga, unggul dalam operasi. Operasi perusahaan berupa keunggulan operasional berarti menyediakan pelanggan dengan produk atau layanan yang dapat diandalkan dengan harga kompetitif, disampaikan dengan sedikit kesulitan atau ketidaknyamanannya.

Pada umumnya, perusahaan memilih satu strategi bisnis guna mencapai tujuan yang maksimal. Jika perusahaan menggunakan satu strategi bisnis, maka perusahaan akan fokus dengan tujuan strategi tersebut. Perusahaan yang fokus dapat mencapai tujuan dengan mudah.

b) Analisis Internal

Menurut Lukiastuti, analisis internal dilakukan melalui aktivitas fungsi bisnis perusahaan⁶³, antara lain: pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan sebagainya. Analisis internal harus mampu menganalisis kapabilitas dan kemampuan perusahaan. Jika perusahaan mengetahui kapabilitasnya dengan baik, maka ia akan kuat dan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Menurut Anwar dkk, faktor internal perusahaan harus diidentifikasi guna

⁶³ Hery Prasetya dan Fitri Lukiastuti, “*Manajemen Operasi*”, Yogyakarta: Media Pressindo 2009

mengurangi kelemahan dan mengembangkan kekuatan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif.⁶⁴ Analisis internal dilakukan guna mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis internal dapat digabungkan dengan keunggulan strategis. Dengan demikian, perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan menangani ancaman dengan efektif.

c) Analisis Eksternal

Menurut Tandelilin, faktor eksternal harus memiliki kesesuaian dengan strategi operasi perusahaan.⁶⁵ perusahaan harus melakukan analisis eksternal guna menyesuaikan perusahaan dengan lingkungannya. Analisis eksternal dapat berupa beberapa faktor, antara lain: faktor lingkungan, faktor pasar, perilaku konsumen, persaingan, dan analisis ekonomi. Pertama, faktor lingkungan. faktor lingkungan dapat berupa analisa lingkungan. Analisa lingkungan dapat berupa pertumbuhan populasi, peraturan pemerintah, perkembangan teknologi, tingkat inflasi, dan gaya hidup. Kedua, faktor pasar. Faktor pasar dapat dilakukan dengan membaca kondisi pasar. Faktor pasar merupakan keputusan dan kebijakan perusahaan guna

⁶⁴ Anwar, dkk. "The Relationship Between Operations Strategy and Competitive", *International Journal of Business and Management Invention* (Vol. 3 No. 7 2014)

⁶⁵ Eduardus Tanndelilin, "Peranan Strategi Operasi dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perusahaan", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* (Vol.6, No.1, Tahun 1991)

merebut konsumen dari pesaing.⁶⁶ Hal tersebut dapat berupa ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, tahap perkembangan, trend sistem distribusi, pola perilaku konsumen, permintaan, segmen pasar, dan peluang-peluang lainnya. Faktor pasar memiliki kaitan erat dengan perilaku konsumen. Perusahaan harus dapat membaca permintaan konsumen dengan baik. Perusahaan juga harus membagi pasar konsumen. Hal ini memudahkan perusahaan untuk melakukan strategi operasionalnya. Ketiga, persaingan. Persaingan membutuhkan analisis dan perbandingan. Analisis dilakukan untuk memahami kondisi pesaing. Kondisi pesaing dapat berupa posisi pasar pesaing, strategi pesaing, kekuatan pesaing, kelemahan pesaing, struktur pesaing, dan kapasitas produksi pesaing. Keempat, analisis ekonomi. Analisis ekonomi merupakan hal penting dalam analisis eksternal perusahaan. Analisis ekonomi merupakan analisis perusahaan terhadap setiap peluang. Peluang memiliki kaitan erat dengan laba. Jika peluang tersebut didapatkan perusahaan, maka perusahaan akan mendapatkan laba. Analisis ekonomi tidak hanya menganalisis peluang dan laba. Analisis ekonomi menganalisis komitmen, analisis BEP (*break even point*), penilaian resiko, dan analisis faktor ekonomi pesaing.

⁶⁶ Siswanto Sutojo, *Kerangka Dasar Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: Dharma Aksara Perkasa, 1988), 12.

3. Strategi Operasional dalam perspektif Islam

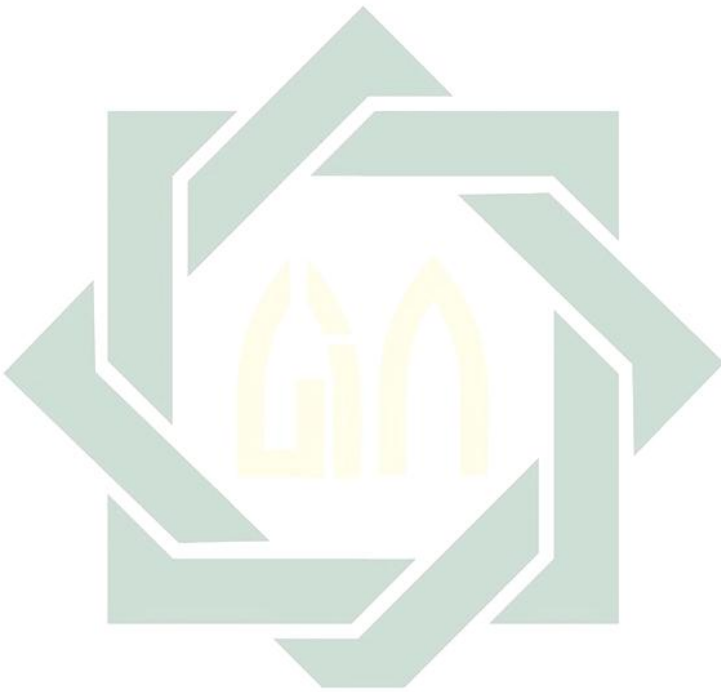
Strategi operasional merupakan visi dari fungsi operasi yang digunakan untuk menetapkan arah pengambilan keputusan. Strategi tersebut dirumuskan dengan melihat situasi dan kondisi. Hal ini sesuai dengan hadist Rasulullah SAW sebagai berikut: *“Telah menceritakan kepada kami Zuhair bin Harb telah menceritakan kepada kami Umar bin Yunus telah menceritakan kepada kami Ikrimah bin 'Ammar telah menceritakan kepadaku Iyas bin Salamah telah menceritakan kepadaku ayahku dia berkata, "Aku pernah ikut berperang di wilayah Fazarah di bawah komando Abu Bakar yang telah diangkat Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam untuk memimpin kami. Ketika jarak ke mata air hanya membutuhkan waktu beberapa saat, maka Abu Bakar memerintahkan kami agar beristirahat sejenak sambil mengarahkan strategi penyerangan, bagaimana seharusnya mendekati mata air tersebut dan menyerang serta menawan tawanan. Lalu aku sempat melihat di antara mereka (musuh) ada tawanan dari anak-anak dan wanita. Karena merasa khawatir mereka akan mendaki gunung terlebih dahulu, maka aku menghujani dengan anak panah ke arah rombongan musuh yang berada di sekitar gunung. Begitu melihat anak panah melesat ke arah mereka, mereka pun berhenti dan aku pun meringkus mereka. Ternyata di antara mereka terdapat seorang wanita dari Bani Fazarah yang mengenakan penutup kepala yang terbuat dari kulit, ditemani dengan anak gadisnya yang cantik rupawan di antara bangsa Arab. Kemudian aku menyerahkannya kepada Abu Bakar, lalu Abu Bakar memberikan anak gadisnya kepadaku*

sebagai harta ghanimah. Setelah itu kami pulang dan tiba di Madinah, dan aku juga belum sempat menggauli gadis tersebut. Ketika aku berada di pasar, aku berjumpa dengan Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam, beliau langsung bersabda kepadaku: "Wahai Abu Salamah, berikanlah anak gadis kemarin kepadaku!" Maka aku menjawab, "Wahai Rasulullah, demi Allah sungguh ia telah menakjubkanku, namun aku belum sempat menggaulinya." Kemudian di esok harinya, Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam menemui aku di pasar seraya bersabda kepadaku: "Wahai Salamah, berikanlah anak gadis kemarin kepadaku!" Maka aku berkata, "Dia untukmu wahai Rasulullah, demi Allah aku belum pernah menggaulinya." Kemudian Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam mengirimkan gadis tersebut ke Makkah sebagai tebusan pasukan kaum Muslimin yang tengah ditawan di sana." (HR. Muslim 3299)⁶⁷

Hadist diatas menjelaskan bahwa Islam mengajarkan untuk merencanakan strategi sebelum melakukan strategi. Hal tersebut dicontohkan oleh sahabat Rasulullah yaitu Abu Bakar. Abu Bakar memberi arahan mengenai penyerangan strategi perang. Strategi tersebut dilakukan guna memenangkan perang. Hal ini memiliki kesinambungan dengan strategi operasi. Strategi operasi dibutuhkan perusahaan untuk menjalankan operasionalnya. Strategi tersebut digunakan untuk memenangkan pasar. Pertengahan hadist membahas harta *ghanimah*. Dalam penerapan strategi

⁶⁷ Ensiklopedia hadist, Kitab Jihad dan Ekpedisi

operasional, *ghanimah* dapat berupa pelanggan. Pelanggan tersebut didapatkan oleh perusahaan yang memenangkan pasar.



BAB III

Metode Penelitian

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Penelitian ini berfokus pada strategi operasi di Surabaya. Untuk mengetahui strategi operasi di suatu perusahaan, dibutuhkan analisis yang baik. Oleh karena itu, pendekatan yang cocok dengan fokus penelitian ini adalah pendekatan kualitatif.

Penelitian ini menggunakan studi kasus sebagai jenis penelitian. Menurut Creswell⁶⁸, studi kasus memiliki beberapa karakteristik. Pertama, mengidentifikasi suatu kasus untuk studi. Kedua, kasus tersebut bersifat terikat oleh waktu dan tempat. Ketiga, studi kasus menggunakan berbagai sumber informasi dalam pengumpulan data. Hal ini bertujuan memperoleh gambaran rinci dan mendalam mengenai kasus tersebut. Pendekatan studi kasus dapat membuat peneliti menghabiskan waktu untuk menggambarkan konteks suatu kasus. Kasus yang diangkat dalam penelitian ini adalah strategi operasi di Surabaya.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian kami terletak di empat tempat yang berbeda. Pertama, kantor pusat PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Kantor pusat PT. Mina Wisata Islami Surabaya terletak di jalan Raya RA Kartini no. 123 Surabaya. Kedua, Kantor cabang I terletak di Ruko Lotus Regency Block D-8 Ketintang Baru Selatan,

⁶⁸ John Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. (London: SAGE Publications, 1998) hal. 36-37

Surabaya. Ketiga, Kantor cabang II terletak di Royal Plaza Lt. UG F3/11 Mustafa Center. Keempat, stan PT. Mina Wisata Islami Surabaya terletak di Tunjungan Plaza 2 Lt. 3 Muslim Center.

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini bersifat kualitatif. Data kualitatif merupakan data non angka. Data tersebut diperoleh melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara. Data yang didapatkan dengan wawancara antara lain: keberadaan perusahaan dalam dunia bisnis serupa, batasan operasional, kompetensi khas, tujuan operasi, langkah mencapai tujuan, kendala-kendala, kebijakan operasi, analisis internal, strategi bisnis, dan analisis eksternal. Data yang didapatkan dengan observasi adalah melihat implementasi strategi operasional yang dilakukan di Surabaya. Data yang didapatkan dengan dokumentasi antara lain: misi perusahaan, visi perusahaan, struktur perusahaan, lokasi perusahaan, kondisi perusahaan, kegiatan operasional perusahaan, dan sebagainya.

Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang didapatkan secara langsung. Data primer tidak tersedia dalam suatu file. Data sekunder merupakan data yang didapatkan dari pihak kedua ataupun seterusnya. Data sekunder berupa kumpulan informasi yang telah ada. Data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi termasuk data primer. Data sekunder dapat berupa dokumentasi.

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah informan kunci. Informan kunci dalam penelitian ini adalah ibu Rohmah. Ibu Rohmah merupakan *general manager* di PT. Mina Wisata Islami Surabaya . Peneliti

menjadikan ibu Rohmah sebagai informan kunci karena ibu Rohmah memiliki wewenang yang cukup besar di . Menurut peneliti, semakin besar wewenang, maka semakin banyak pengetahuan mengenai perusahaan yang ia pahami. Oleh karena itu, peneliti menjadikan ibu Rohmah sebagai informan kunci. Wewenang tersebut diharapkan dapat membantu peneliti dalam menggambarkan strategi operasi di Surabaya.

D. Tahap-tahap Penelitian

1) Tahap Pra Lapangan

Tahap pra lapangan dibagi menjadi tiga langkah, yaitu:

a. Menyusun rancangan penelitian

Pada tahapan ini, peneliti membuat panduan wawancara. Panduan wawancara dapat dipetik dari kajian teori. Kajian teori dapat dipetik dari rumusan masalah. Rumusan masalah dapat dipetik dari latar belakang. Pada tahap ini pula, peneliti harus menentukan narasumber dalam objek penelitian, agar memudahkan penggalan data saat penelitian. Narasumber dalam penelitian ini harus memahami topik penelitian. Jika narasumber memahami topik penelitian dengan baik, maka peneliti akan mendapatkan informasi dengan mudah.

b. Mengurus perizinan

Setelah menyusun rancangan penelitian, peneliti harus mengurus perizinan. Baik perizinan di Fakultas, maupun perizinan dengan objek penelitian yang bersangkutan. Peneliti harus mengurus izin di Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Ampel

Surabaya, setelah itu kepada Surabaya. Izin dari fakultas dapat berupa surat izin observasi. Surat tersebut diserahkan kepada lembaga yang bersangkutan. Peneliti harus meminta izin agar penelitian yang dilakukan menjadi penelitian yang legal atau sah.

c. Menyiapkan perlengkapan penelitian

Pada tahap ini, peneliti menyiapkan hal-hal yang dibutuhkan saat penelitian. Hal-hal yang biasa digunakan saat penelitian yaitu pulpen dan kertas untuk mencatat poin-poin penting saat observasi, *taperecorder* untuk merekam saat wawancara, dan kamera untuk mengambil gambar dan digunakan sebagai dokumentasi.

2) Tahap Lapangan

Sebelum melakukan wawancara, penulis melakukan observasi lapangan. Hal ini guna melakukan pendekatan kepada informan objek penelitian. Setelah observasi lapangan, penulis harus menyiapkan beberapa perlengkapan. Perlengkapan tersebut berupa pedoman, wawancara, *tape recorder*, pulpen, dan kertas. Pedoman wawancara berisi pertanyaan mengenai strategi operasional. Pedoman wawancara membantu penulis untuk menggali informasi dan menjadi acuan dalam melakukan wawancara.

Selain pedoman wawancara, penulis harus membawa *tape recorder*. *Tape recorder* digunakan untuk merekam suara narasumber saat wawancara. Jika penulis hanya mengingat informasi saat wawancara, maka ditakutkan beberapa informasi yang tertinggal atau lupa. Oleh karena itu, penulis harus merekam informasi yang

diberikan narasumber saat wawancara. Selain menghindari lupa, rekaman ini memudahkan penulis saat melakukan transkrip. Kertas dan pulpen berfungsi untuk mencatat hal-hal penting dalam wawancara. Hal tersebut dapat berupa teori baru, hal yang kurang jelas, dan sebagainya.

3) Tahap Pasca Lapangan

Setelah melakukan tahap pra lapangan dan tahap lapangan, penulis membuat laporan. Laporan tersebut dilakukan pada tahap pasca lapangan. Laporan penelitian tersebut berisi analisis data dan pengabsahan data. Analisis data berisi kajian data yang didapatkan di lapangan. Data tersebut dikaji dengan pedoman kajian teori. Setelah itu, data dikelompokkan sesuai dengan sub-sub penelitian. Setelah itu, peneliti harus melakukan pengabsahan data. Hal ini bertujuan *menchecking* data yang didapatkan akurat dan teruji kebenarannya. Setelah melakukan beberapa tahap diatas, penulis membuat laporan penelitian. Laporan tersebut berisi hasil yang diperoleh selama penelitian. Hasil tersebut berupa data lapangan yang telah dikaji dan diolah. Data tersebut dituangkan dalam bentuk tulisan hingga menjadi sebuah laporan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan teknik *interview* dan observasi dalam menggali data penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik *interview structured*. *Interview structured* dilakukan dengan melihat pertanyaan yang sudah ada di panduan wawancara. Saat melakukan *interview structured*, setiap narasumber menjawab pertanyaan yang sama sesuai dengan panduan

wawancara. Penelitian ini menggunakan *participant observation*. Pada *participant observation*, peneliti terlibat dalam kegiatan penelitian. Menurut Sugiyono, data yang diperoleh melalui observasi partisipatif lebih lengkap dan tajam.⁶⁹ Ia juga memaparkan empat jenis observasi partisipatif, antara lain: partisipasi pasif, partisipasi moderat, partisipasi aktif, partisipasi lengkap. Penelitian ini menggunakan jenis partisipasi aktif. Partisipasi yang dilakukan peneliti berupa melakukan sebagian kegiatan yang dilakukan oleh narasumber. *Participant observation* dilakukan peneliti dalam kurun waktu dua bulan.

F. Teknik Analisis Data

Menurut Susan Stainback yang dikutip oleh Sugiyono, penelitian kualitatif tidak memiliki panduan analisis yang bersifat tetap⁷⁰. Peneliti melakukan teknik analisis dengan triangulasi sampai data tersebut jenuh. Triangulasi tersebut dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkan data, mengelompokkan data, dan menyusun pola data hingga mendapat kesimpulan. Analisis data dilakukan untuk memahami hubungan dan konsep data. Dengan demikian, data tersebut dapat dikembangkan dievaluasi.

Peneliti menggunakan teknik analisis Miles dan Huberman. Teknik tersebut terdiri dari dua langkah, yaitu reduksi data dan penyajian data. Reduksi data dilakukan dengan merangkum data, memilah, dan memilih data sesuai dengan fokus penelitian. Hal ini

⁶⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta 2018

⁷⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta 2018

memudahkan peneliti untuk melakukan analisis. Peneliti akan menyajikan data yang telah direduksi. Data tersebut dapat berupa grafik, tabel, dan sebagainya. Data yang disajikan harus disusun dengan baik agar mudah dipahami. Menurut Miles dan Huberman yang dikutip oleh Sugiyono, peneliti perlu memberikan teks naratif dalam penyajian data. Teks tersebut memudahkan pembaca memahami data yang disajikan.

G. Teknik Validitas Data

Peneliti melakukan validasi data dengan sistem triangulasi data. Triangulasi data terdiri dari hasil wawancara, hasil observasi, dan hasil dokumentasi. Ketiga data tersebut dicocokkan dan disatukan. Apabila ketiga data tersebut memiliki kesinambungan dan saling bersinergi, maka data yang diperoleh benar. Namun, jika ketiga data tersebut mengalami ketidakcocokan, peneliti perlu mengkaji ulang dimana letak kesalahan tersebut. Setelah kesalahan tersebut tampak, peneliti harus melakukan penggalan data ulang agar data yang diperoleh benar-benar valid dan dapat dipertanggung jawabkan. Peneliti menggunakan kualitatif studi kasus untuk menggambarkan keadaan secara akurat dan aktual. Gambaran tersebut memiliki kaitan dengan strategi operasional di PT. Mina Wisata Islami Surabaya.

BAB IV

Hasil Penelitian

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Singkat

PT. Mina Wisata Islami Surabaya didirikan pada tanggal 2 Januari 2009 di Surabaya. PT. Mina Wisata Islami Surabaya didirikan oleh H. Boedi Priyo SH. M. Si, Hj. Sri Rahayu SE, MM, dan H. Rachmat Wicaksono SE. H. Boedi Priyo SH. M. Si menjabat sebagai komisariat PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Hj. Sri Rahayu SE, MM menjabat sebagai direktur utama PT. Mina Wisata Islami Surabaya. H. Rachmat Wicaksono SE yang menjabat sebagai direktur operasional. Pada awalnya, didirikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam jasa pariwisata. Jasa tersebut berupa pembelian tiket, paket pariwisata, sewa mobil, booking hotel dan sebagainya.

Pada awal pendiriannya, PT. Mina Wisata Islami Surabaya menyewa tempat yang digunakan sebagai kantor operasional. Kantor tersebut berlokasi di Kara Agung Surabaya. Pada tahun 2009, PT. Mina Wisata Islami Surabaya memiliki kantor sendiri. Kantor tersebut berlokasi di Ruko Lotus Regency Blok D no. 08 Jln. Ketintang Baru Selatan I no. 52 Surabaya. PT. Mina Wisata Islami Surabaya memiliki akte pendirian badan usaha dan tanda daftar usaha pariwisata. Akte Pendirian Badan Usaha disahkan pada tanggal 17 Maret 2012 oleh Notaris Maria Baroroh, SH di Surabaya. Tanda Daftar Usaha Pariwisata dikeluarkan pada tanggal 31 Desember 2013 dengan nomor dengan nomor 503.08/616/436.6.14/2013 oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata.

PT. Mina Wisata Islami Surabaya mengalami perkembangan secara terus-menerus. Pada tahun 2013, PT. Mina Wisata Islami Surabaya membuka kantor cabang baru di Royal Plaza Lt. UG Blok F3 no. 11 Surabaya. PT. Mina Wisata Islami Surabaya akan menambah paket wisata religi, hal ini dilatar belakangi oleh permintaan konsumen yang terus meningkat. Paket wisata religi ini masih menjadi wacana dan belum ditangani secara maksimal.⁷¹

PT. Mina Wisata Islami Surabaya memiliki beberapa Legalitas dan Izin Resmi, antara lain:

No.	Nama Lembaga	Nomor Izin
1.	Kemenag	452/2016
2.	TDUP DISPARTA	04.01.00.00085
3.	NPWP	31.597.956.4.609.000
4.	Akte Notaris	17 tanggal 7 Maret 2012

Tabel 4.1

(Legalitas dan Izin Resmi PT. Mina Wisata Islami Surabaya)

2. Visi Misi (*Methodh*)

memiliki visi dan misi yang menjadi salah satu acuan untuk mencapai tujuan strategi perusahaan. Adapun visi dan misi perusahaan sebagai berikut:⁷²

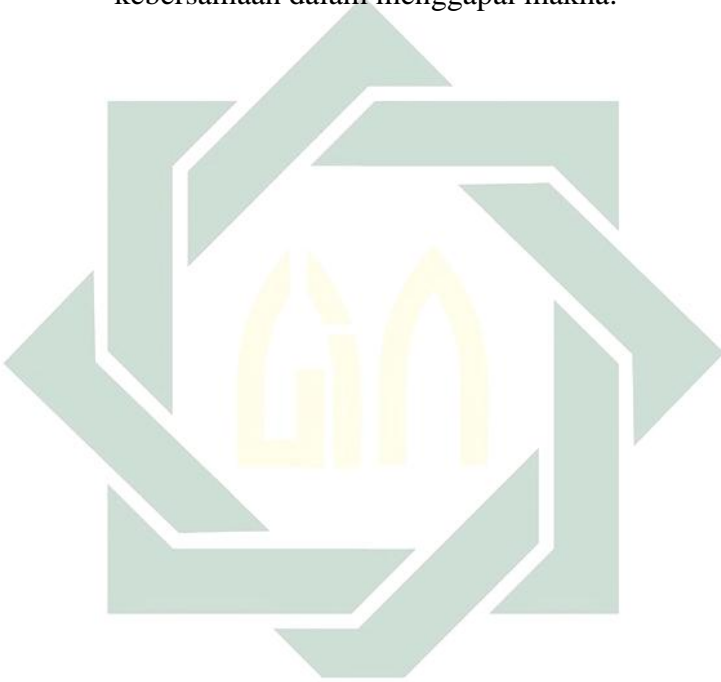
Visi: Menjadi fasilitator yang memberikan berkah buat semua.

⁷¹Sumber Data Arsip Legalitas PT. PT. Mina Wisata Islami Surabaya Wisata Islami, Sabtu 19 Januari 2019

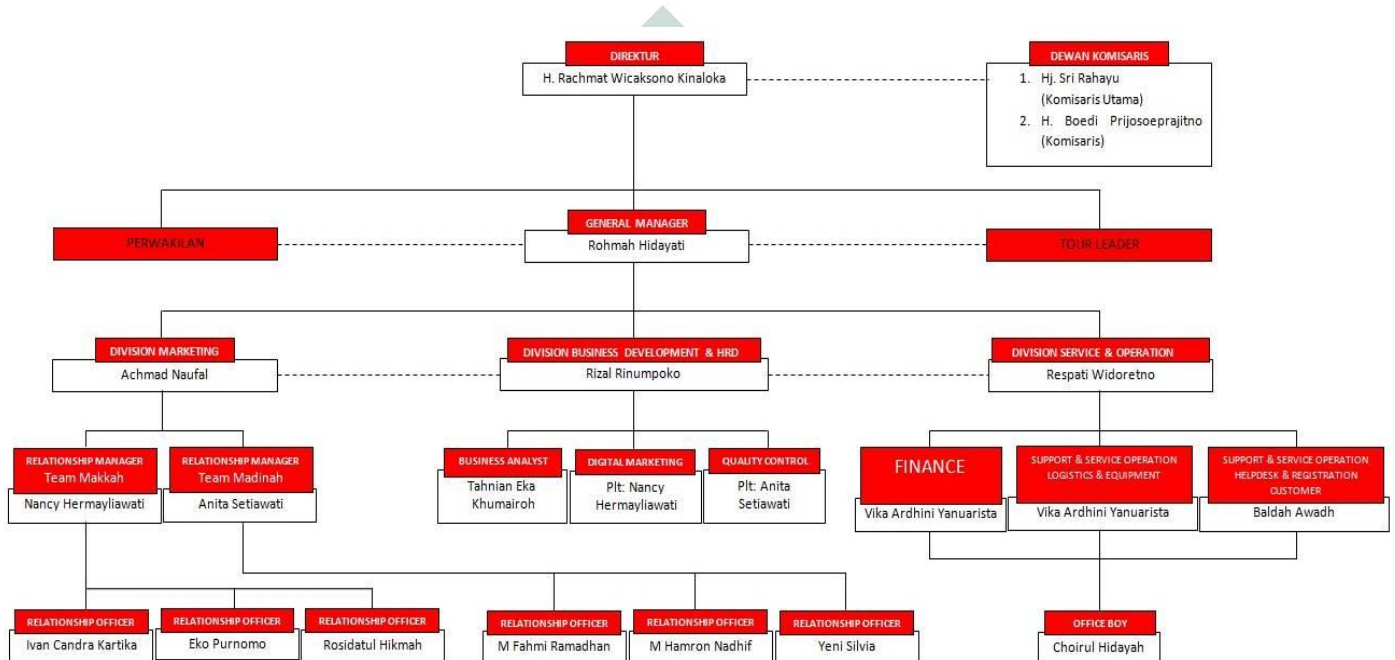
⁷² Sumber Data Arsip Legalitas PT. PT. Mina Wisata Islami Surabaya Wisata Islami, Sabtu 19 Januari 2019

Misi: dengan mendirikan PT. Mina Wisata Islami bisa menjadi trevel yang amanah dan menjadi umroh yang sesuai dengan sunnah Rasulullah SAW.

Motto: Satu hati satu langkah dalam kebersamaan dalam menggapai makna.



3. Struktur (Man)



a. Komisaris

Tugas komisaris adalah melaksanakan kepengurusan Surabaya secara umum. Komisaris memiliki tanggung jawab untuk melakukan pengawasan kepada travel . pengawasan tersebut dilakukan secara umum maupun secara khusus. Selain itu, komisaris juga harus memberi nasihat kepada direktur Surabaya.

b. Direktur

Direktur memiliki tugas memantau jalannya perusahaan, melakukan perencanaan strategi kebijakan bagi pengembangan, dan menyusun keputusan yang penting bagi perusahaan.

c. *General Manager*

Tugas *general manager* adalah mengambil keputusan dan bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan. selain itu, *general manager* sebagai pengendali seluruh tugas dan fungsi- fungsi dalam perusahaan.

d. *Tour Leader*

Tugas *tour leader* adalah memimpin atau memandu perjalanan atau aktivitas jamaah selama ibadah umrah. Tugas tersebut dapat berupa memimpin do'a sebelum tour, menjelaskan jadwal perjalanan kepada jama'ah, memandu alur perjalanan, dan hal lain yang berkaitan dengan ibadah umroh.

e. Manajer Keuangan

Tugas manajer keuangan adalah mengatur semua keuangan perusahaan. baik uang masuk maupun uang keluar. Manajer

keuangan melakukan penarikan tagihan pembayaran kepada jama'ah. Manajer keuangan juga membuat laporan catatan pengelolaan keuangan dan melakukan transaksi pembayaran.

f. Operasioanal

Tugas operasional adalah mengatur dan mengecek perlengkapan digudang perusahaan. Devisi operasional membuat laporan masuk dan keluarnya barang atau perlengkapan. Selain itu, operasional juga membagikan barang kepada jama'ah dan hal-hal lain yang menjadi keperluan kantor, mengatur anggaran, dan mengelola biaya. Selain itu, Operasional juga bertanggung jawab untuk memastikan organisasi berjalan sebaik mungkin dalam memberikan pelayanan dan memenuhi harapan para konsumen.

g. PIC (*Person in Charge*)

Tugas PIC adalah membuat laporan terkait perkembangan dari team Makkah dan Madinah. Laporan tersebut diserahkan kepada atasan. Laporan tersebut sebagai bentuk tanggung jawab PIC. PIC bertanggung jawab dalam menangani tugas team Makkah dan Madinah Surabaya.

h. Administrasi

Tugas administrasi adalah mengatur semua hal yang berkaitan dengan administrasi perusahaan. administrasi tersebut berupa dokumen-dokumen calon jama'ah, seperti tiket pesawat, paspor, manifest. selain itu, administrasi bertugas mengatur serta proses administrasi dokumen perusahaan.

i. *Marketing*

Tugas *marketing* adalah memperkenalkan produk Surabaya kepada masyarakat luas, meningkatkan jumlah jama'ah, menjalin hubungan baik dengan jama'ah, dan menyampaikan segala informasi kepada perusahaan yang bermanfaat untuk meningkatkan kualitas penjualan.

j. Rumah Tangga

Tugas devisi ini adalah mengerjakan semua yang berkaitan dengan kerapian dan kebersihan gudang dan kantor.

4. Keuangan (*Money*)

Manjamen keuangan merupakan bentuk tertutup. Manajemen keuangan dikelola secara tertutup. Dalam hal ini, uang perusahaan menjadi dokumen penting perusahaan dan tidak untuk dipublikasikan. Secara garis besar, keuangan PT. Mina Wisata Islami Surabaya dikelola oleh dua orang. Satu orang mengelola uang yang masuk dan satu lainnya mengelola uang keluar. PT. Mina Wisata Islami Surabaya memiliki dua laporan keuangan, yaitu laporan keuangan harian dan laporan keuangan bulanan. Laporan keuangan harian menggunakan manual dan microsoft excel. Laporan tersebut meliputi kas masuk dan kas keluar.

Laporan keuangan bulanan berupa rekapan laporan harian yang dikumpulkan selama satu bulan penuh. Keuangan tersebut digunakan untuk memenuhi fasilitas jamaah, kebutuhan jamaah, keperluan perusahaan, dan keuntungan perusahaan. Fasilitas jamaah dapat berupa hotel di Makkah dan Madinah, tiket pesawat, ruang tunggu di bandara (*lounge*), dan

sebagainya. Kebutuhan jamaah dapat berupa vaksin meningitis, koper, kain ihrom, seragam travel, pengurusan dokumen, asuransi, dan sebagainya. Keperluan perusahaan dapat berupa biaya cetak brosur, gaji karyawan, dan biaya operasional lainnya. Keuntungan perusahaan dapat berupa laba perusahaan.

5. Aset (*Machines*)

membagi asetnya menjadi dua kelompok, yaitu aset yang dapat bergerak dan aset yang tidak dapat bergerak. Aset bergerak PT. Mina Wisata Islami Surabaya berupa mobil box. Mobil tersebut digunakan untuk mengantar keperluan perusahaan, seperti koper, mukenah, kan ihrom, tas, dan sebagainya. Aset tidak bergerak PT. Mina Wisata Islami Surabaya berupa empat gedung yang digunakan sebagai kantor operasional .

6. Kegiatan (*Materials*)

memiliki beberapa kegiatan. Baik kegiatan rutin dan kegiatan di momen tertentu. Kegiatan rutin PT. Mina Wisata Islami Surabaya adalah merayakan *milad* dengan mengundang alumni-alumni. Kegiatan ini dilaksanakan satu kali dalam satu tahun. Selain perayaan *milad*, PT. Mina Wisata Islami Surabaya mengadakan manasik pada bulan-bulan umroh. Manasik diadakan dua atau tiga minggu sebelum keberangkatan. Manasik dihadiri oleh jamaah yang akan umroh. Jamaah tersebut diberi arahan, tata cara, dan pengetahuan seputar umroh, Makkah, dan Madinah. Hal ini mempermudah jamaah saat melaksanakan ibadah umroh. Kegiatan tidak rutin PT. Mina Wisata

Islami Surabaya berupa mengikuti pameran umroh. Pameran diadakan di mall tertentu dengan waktu tertentu.

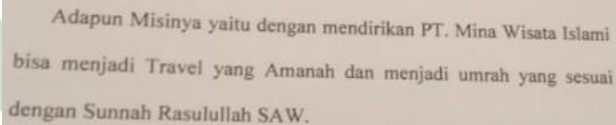
7. Segmentasi (*Market*)

membagi segmentasi mereka berdasarkan geografi dan demografi. Segmentasi geografi merupakan pengelompokan jamaah berdasarkan tempat tinggal mereka. Segmentasi demografi adalah mengelompokkan jamaah berdasarkan usia, jenis kelamin, pekerjaan, dan pendidikan.

B. Penyajian Data

1. Elemen Strategi Operasi PT. Mina Wisata Islami Surabaya

a. Misi PT. Mina Wisata Islami Surabaya



Adapun Misinya yaitu dengan mendirikan PT. Mina Wisata Islami bisa menjadi Travel yang Amanah dan menjadi umrah yang sesuai dengan Sunnah Rasulullah SAW.

Gambar 4.2

Misi PT. Mina Wisata Islami Surabaya adalah menjadi lembaga penyelenggara umroh dan haji khusus. PT. Mina Wisata Islami Surabaya membatasi misi operasionalnya.

Mulai awal memang pinginnya PPIU dan PIHK mbak. Tapi memang mengarah kesitu ada *step by stepnya*. Ada aturannya. Setelah sekian lama syaratnya, banyak sekali syaratnya untuk

menuju ke PIHK. (IN.1, 06 Desember 2019)

Misi PT. Mina Wisata Islami Surabaya
Wisata Islami Surabaya adalah menjadi penyelenggara ibadah umroh dan penyelenggara ibadah haji khusus. Menurut informan, PT. Mina Wisata Islami Surabaya melalui beberapa tahap untuk mencapai PPIU dan PIHK. Tahap tersebut membutuhkan proses dan waktu yang lama.

Gabisa kemudian trevel langsung ke PIHK. Dia pertama BPW. Secara perizinan ya. Ada namanya BPW, penyelenggara pariwisata. Jadi itu yang mengeluarkan izin siapa? Dinas pariwisata daerah Surabaya kemudian Jawa Timur. Setelah sekian lama baru bisa mengajukan menjadi PPIU. Ada aturannya. Karena ini sudah kita jalankan semuanya, tinggal beberapa hal yang ada hubngannya sama *goverement* untuk mencapai persyaratan itu. (IN.1, 06 Desember 2019)

Informan menjelaskan bahwa syarat yang dilakukan trevel memiliki tahapan-tahapan untuk mencapai misinya. Pada awalnya, trevel harus memiliki izin pemerintah. Izin tersebut dikeluarkan oleh dinas pariwisata. Pertama, trevel hanya bisa menjadi penyelenggara umroh saja. Jika trevel ingin menjadi penyelenggara haji khusus, maka trevel tersebut wajib memenuhi syarat-syarat yang ada. Jika trevel

tersebut memenuhi syarat, maka travel boleh mengajukan kepada pemerintah untuk menjadi penyelenggara ibadah haji khusus. PT. Mina Wisata Islami Surabaya telah memenuhi syarat-syarat yang ada dan sedang mengajukan kepada pemerintah untuk menjadi penyelenggara ibadah haji khusus.

Jadi PT. Mina Wisata Islami Surabaya ini PPIU, PPIU ini hanya untuk melayani ibadah umroh. Sementara kita sedang melangkah ke arah PIHK. Jadi kita sudah terima pendaftaran haji khususnya, tapi secara reguler kita hanya umroh. (IN.1, 6 Desember 2019)

Menurut informan satu, PT. Mina Wisata Islami Surabaya merupakan lembaga PPIU. PPIU merupakan penyelenggara perjalanan ibadah umroh. PT. Mina Wisata Islami Surabaya dalam proses menjadi penyelenggara ibadah haji khusus atau PIHK. Ia menjelaskan bahwa PT. Mina Wisata Islami Surabaya telah menerima pendaftaran haji khusus, namun pemberangkatan haji khusus belum bisa dilakukan. Secara reguler, PT. Mina Wisata Islami Surabaya menjadi penyelenggara ibadah umroh saja.

Kalo misi, dari awal kita berdiri sampe sekarang ya masih. Cuma ya ada tambahan-tambahan. Ketika ada teknologi baru, kita juga mengadopsi teknologi tersebut untuk diberikan kepada misi PT. Mina Wisata Islami

Surabaya supaya misi PT. Mina Wisata Islami Surabaya bisa tercapai dengan cepat, tepat, dan efisien. Jadi ketika ada teknologi baru, kita akan belajar semaksimal mungkin dan kita akan belajar memanfaatkan teknologi itu. Jadi untuk misi sih dari dulu sampe sekarang tetap. (IN 2. 08 Desember 2019)

Informan dua menjelaskan, bahwa PT. Mina Wisata Islami Surabaya tidak merubah misi yang ada. Misi tersebut dibuat oleh pengurus PT. Mina Wisata Islami Surabaya sejak awal. Misi PT. Mina Wisata Islami Surabaya tidak mengalami perubahan, namun misi tersebut memiliki beberapa tambahan. Tambahan tersebut sesuai dengan teknologi yang terus berkembang. Teknologi tersebut diadopsi agar dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan misi PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Karyawan PT. Mina Wisata Islami Surabaya mempelajari dan memahami teknologi baru, agar dapat diterapkan pada PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Teknologi yang berkembang membawa dampak positif bagi PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Teknologi tersebut membantu PT. Mina Wisata Islami Surabaya mencapai misi perusahaan dengan efektif dan efisien.

Sejauh ini, saya kan dua tahun disini. Alhamdulillah sudah dua tahun. Setau saya, memang masih sebatas umroh dan haji khusus. Kemudian umroh plus Turki. Baru itu yang saya tahu.

insyaAllah bisa, eh dilihat kondisinya nanti. Biasanya yang memutuskan atasan langsung. Tapi kalo untuk program belum ada. api kalo untuk request gitu kan dilihat sama pimpinannya. (IN 3, 04 Desember 2019)

Informan tiga menjelaskan bahwa ia sudah bekerja di PT. Mina Wisata Islami Surabaya selama dua tahun. menurutnya, PT. Mina Wisata Islami Surabaya hanya melayani umroh, umroh plus turki, dan haji khusus saja. Ketika ada jamaah yang *request*, PT. Mina Wisata Islami Surabaya akan menyanggupi dengan beberapa syarat. Syarat tersebut sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. ia menambahkan bahwa keputusan-keputusan seperti itu akan ditangani langsung oleh atasan PT. Mina Wisata Islami Surabaya. namun untuk program resmi, PT. Mina Wisata Islami Surabaya hanya menyediakan tiga perjalanan yang telah disebutkan diatas.

Cuma haji dan umroh saja. Haji khusus. Request tergantung berangkatnya berapa orang, kalo berangkatnya sudah 10 orang, insyaAllah bisa diproses. Cuma kalo dia berangkatnya Cuma dua orang, agak berat bagi PT. Mina Wisata Islami Surabaya Wisata untuk mewujudkan itu, karena kita harus cari jamaah lain juga. Karena untuk umroh plus itu minimal keberangkatan 15 orang. Karena kalo umroh plus itu kan udah privat yaa, karena rata-rata jamaah pingin jalan-

jalan juga. Tapi kalo misalnya jamaah Cuma dua atau satu, pasti kita juga berat yaa, karena ita juga dikejar oleh maskapai. (IN.4, 5 Desember 2019)

Menurut informan 4, PT. Mina Wisata Islami Surabaya Wisata Islami Surabaya hanya melayani ibadah haji dan umroh saja. Ibadah haji tersebut berupa ibadah haji khusus. Jika ada permintaan jamaah (*request*) , maka PT. Mina Wisata Islami Surabaya akan menyesuaikan dengan situasi dan kondisi. Jika permintaan tersebut dilakukan oleh 10 orang atau lebih, maka PT. Mina Wisata Islami Surabaya akan mewujudkannya. Jika permintaan tersebut hanya dua orang, maka PT. Mina Wisata Islami Surabaya sulit mewujudkannya. Hal ini dikarenakan PT. Mina Wisata Islami Surabaya harus mencari jamaah lain. Umroh plus merupakan umroh privat. Pada umumnya, jamaah yang mengikuti umroh plus ingin berjalan-jalan ke kota lain. kota tersebut diluar Makkah dan Madinah. Namun, umroh plus memiliki batas maksimal. Batas tersebut adalah 15 orang. Jika jamaah yang ingin melakukan umroh plus tidak sampai 15 jamaah, maka PT. Mina Wisata Islami Surabaya merasa keberatan. Hal ini dikarenakan PT. Mina Wisata Islami Surabaya bekerja sama dengan maskapai penerbangan. Maskapai penerbangan memiliki batas minimum pembelian tiket.

b. Kemampuan Khas PT. Mina Wisata Islami Surabaya

Kompetensi khas tersebut digunakan PT. Mina Wisata Islami Surabaya untuk *mengguide* jamaah dan menjadi ciri khas yang tidak ditemukan pada kompetitor. PT. Mina Wisata Islami Surabaya memiliki beberapa ciri khas yang dijelaskan sebagai berikut

Kalo ngomong kompetensi, kompetensi PT. Mina Wisata Islami Surabaya di bidang pelaksanaan ibadah haji dan umroh. Untuk saat ini di bidang umroh. Karena ibadah umroh ini ada di bidang jasa, kalo ngomong jasa kita gak bisa klaim nomor satu mbak ya. Yang terpenting PT. Mina Wisata Islami Surabaya berusaha melayani tamu-tamu Allah, tamu-tamu Rasulullah dengan sebaik mungkin. Kami memberikan janji sesuai dengan fakta, jadi sifatnya tidak tipu menipu. Kalopun ada perubahan, itu bukan perubahan kemuan PT. Mina Wisata Islami Surabaya, karena kondisi yang harus menyesuaikan. Karena kan kita menjalankan sesuatu itu ada hubungannya dengan pihak lain, misalnya pihak maskapai, pihak hotel, dan sebagainya kan. (IN.1, 6 Desember 2019)

Informan 1 menjelaskan bahwa kompetensi PT. Mina Wisata Islami Surabaya terletak pada pelaksanaan ibadah haji dan umroh. Saat ini, kompetensi PT. Mina Wisata Islami Surabaya hanya pada bidang umroh saja. Pelaksana umroh merupakan perusahaan yang bekerja di bidang jasa. Menurutnya jasa tidak

dapat diukur secara pasti. Namun PT. Mina Wisata Islami Surabaya selalu berusaha melayani para jamaah dengan sebaik mungkin. Menurut manajer PT. Mina Wisata Islami Surabaya, jamaah umroh merupakan tamu-tamu Allah dan tamu Rasulullah. Oleh karena itu, PT. Mina Wisata Islami Surabaya memberikan pelayanan yang maksimal. PT. Mina Wisata Islami Surabaya selalu memberikan fakta yang sesuai dengan janji perusahaan. Janji tersebut berupa jarak hotel, fasilitas hotel, maskapai penerbangan, dan sebagainya. PT. Mina Wisata Islami Surabaya tidak ingin menipu jamaah mereka. PT. Mina Wisata Islami Surabaya merupakan trevel yang bekerjasama dengan beberapa pihak luar. Pihak luar tersebut berupa pihak maskapai, pihak hotel, pemerintah, dan sebagainya. Jika ada perubahan, maka perubahan tersebut didasari oleh faktor eksternal dan diluar kendali PT. Mina Wisata Islami Surabaya.

Untuk itu,, kita semua paket sudah gratis empat. *Handling*, vaksin, trus asuransi, kemudian visa. Jadi kita, dari situ sudah kelihatan, paket sudah murah dan sudah *all in*. Kecuali paspor sama surat mahrom. Itu kan tanggungan individu sendiri, dokumen pribadi. Ada beberapa travel yang belum termasuk vaksin, jadi vaksinnya sendiri. Tapi kita tidak tega sama jamaah, karena vaksin itu jauh dan tanpa didampingi orang PT. Mina

Wisata Islami Surabaya dirasa akan kesulitan untuk prosedurnya disana. Jadi kita selalu mengirim orang PT. Mina Wisata Islami Surabaya untuk mendampingi vaksin. Jadi jamaah tinggal suntik, kita yang antre dan kita yang bayar, begitu. Kemudian ciri khas kami itu, kita selalu *welcome*, sama jamaah dan selalu ramah, selalu memberikan yang terbaik, walaupun itu tanya-tanya doang, engga *closing* ya. (IN. 2, 08 Desember 2019)

Menurut informan 2, kompetensi khas PT. Mina Wisata Islami Surabaya terletak pada paket komplit yang diberikan. Paket tersebut berupa *Handling*, vaksin, asuransi, dan visa. Namun PT. Mina Wisata Islami Surabaya tidak menanggung paspor dan surat mahrom. PT. Mina Wisata Islami Surabaya tidak menanggung karena dua dokumen tersebut merupakan dokumen pribadi. Ia memaparkan bahwa PT. Mina Wisata Islami Surabaya melakukan pendampingan kepada jamaah yang melakukan vaksin. Hal tersebut dilakukan karena PT. Mina Wisata Islami Surabaya merasa iba terhadap jamaah. Lokasi vaksin tersebut jauh dan memiliki prosedur yang sulit.. PT. Mina Wisata Islami Surabaya selalu membuka diri terhadap jamaah dan selalu memberikan pelayanan terbaik.

Khasnya PT. Mina Wisata Islami Surabaya ya, kalo dibilang sih dari ini, di

PT. Mina Wisata Islami Surabaya ini insyaAllah yang diutamakan pelayanannya. Dari mulai paket yang biasa sampai paket yang vip istilahnya. Itu kami tidak ada perbedaan secara mencolok. Jadi jamaah itu merasa, oh sama semuanya. Kita semua sama. Engga yang oh aku paket paling rendah, aku paket yang vip. Jadi tidak ada yang merasa seperti itu. Sepenglihatan saya seperti itu ya. Itu bisa jadi yang menjadi khasnya PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Yang membedakan apa? Semua perlengkapan paket-paket tersebut perlengkapannya sama. Cuma yang membedakan jarak hotelnya. Kalo yang vip kan semakin dekat, kalo yang biasa-biasa jaraknya ya ratusan meter gitu kan. Itusih, sama pelayanan diusahakan yang terbaik memang untuk jamaah. (IN 3, 04 Desember 2019)

Menurut informan 3, kemampuan khas PT. Mina Wisata Islami Surabaya terletak pada segi pelayanan. PT. Mina Wisata Islami Surabaya melayani jamaahnya dengan baik. Pelayanan tersebut diberikan kepada semua jamaah tanpa membedakan paket yang dipilih jamaah. Hal ini menghindari kelas sosial antar jamaah. Kelas sosial dapat membawa dampak negatif pada jamaah. Selain itu, PT. Mina Wisata Islami Surabaya memberikan perlengkapan yang sama kepada semua jamaah. Perbedaan paket paket tersebut terletak pada jarak hotel. Semakin tinggi paket yang dipilih,

maka semakin dekat jarak hotel dengan masjid Makkah dan Madinah.

Kalo PT. Mina Wisata Islami Surabaya itu khasnya adalah harga sudah all in semua, jadi di dalam umroh, selalu ada yang namanya vaksin, trus *handling*. Semua produk PT. Mina Wisata Islami Surabaya sudah termasuk vaksin, *handling*, dan jamaah sudah tercover oleh asuransi. Nah itu, jadi kemudahan untuk marketing adalah jamaah tidak perlu membayar biaya lain. Itu menjadi kemudahan untuk marketing berjualan. Dan ciri khas yang kita pegang adalah sudah all in semua, kecuali seperti kemarin ada kenaikan visa. Tapi itu kan ketetapan dari Arab Saudi sendiri bukan kita. (IN.4, 5 Desember 2019)

Menurut informan 4, kompetensi khas PT. Mina Wisata Islami Surabaya terletak pada harga. Harga yang ditawarkan PT. Mina Wisata Islami Surabaya telah mencakup kebutuhan umroh. Kebutuhan tersebut berupa vaksin meningitis, *handling*, dan asuransi jamaah. Vaksin meningitis wajib dilakukan oleh jamaah umroh. Pada umumnya, vaksin, *handling*, dan asuransi memiliki tarif tambahan. Namun, PT. Mina Wisata Islami Surabaya memberikan vaksin, *handling*, dan asuransi tanpa tambahan biaya. Menurut marketing PT. Mina Wisata Islami Surabaya, hal ini memudahkan tim *marketing* untuk menawarkan produk PT. Mina Wisata Islami Surabaya kepada jamaah dan menjadi ciri khas PT. Mina Wisata Islami

Surabaya. Beberapa bulan yang lalu, pihak Arab Saudi menaikkan harga visa umroh. Hal tersebut diluar kebijakan PT. Mina Wisata Islami Surabaya, sehingga jamaah PT. Mina Wisata Islami Surabaya menambah biaya visa tersebut.

Apa yang kita berikan, insyaAllah sudah lebih baik dari apa yang kita janjikan. Seperti paket yellow sama mandiri itu kan kita janjikannya 500 meter, tapi nyatanya mereka dapat hotel yang hanya 350 meter. Yang di Madinah kita janjikan dapat 200 meter. Ternyata kita berikan yang 100 meter. Kita memang selalu berusaha seperti itu. walaupun kita tau, kita hotelnya disini, tapi kita sampaikan hotelnya yang lebih jauh dulu. Karena kita kan gatau kondisi disitu. Jadi yang kita sampaikan, lebih baik engga seberapa bagus tapi yang diterima bagus, seperti itu. (NR.1, 6 Desember 2019)

Informan 1 menjelaskan bahwa kualitas PT. Mina Wisata Islami Surabaya sesuai dengan janji yang diberikan. Beberapa faktor PT. Mina Wisata Islami Surabaya memberikan kualitas lebih dari janji yang diberikan. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan hotel yang digunakan jamaah. PT. Mina Wisata Islami Surabaya menjanjikan hotel dengan jarak 500 meter dari pelataran masjidil Harom, namun jamaah mendapatkan hotel dengan jarak 350 meter dari pelataran masjidil Harom. Ketika di Madinah, PT. Mina Wisata Islami Surabaya menjanjikan

hotel dengan jarak 200 meter dari pelataran masjid, namun jamaah mendapatkan hotel dengan jarak 100 meter dari pelataran masjid. PT. Mina Wisata Islami Surabaya berusaha memberikan kualitas terbaik. Ketika jamaah datang ke PT. Mina Wisata Islami Surabaya dan mendaftar umroh, karyawan PT. Mina Wisata Islami Surabaya menyampaikan estimasi terburuk. Hal ini menghindari terjadinya kekecewaan pada jamaah.

c. Tujuan Operasi PT. Mina Wisata Islami Surabaya

3. Tujuan didirikannya PT. Mina Wisata Islami

Tujuan didirikannya PT. Mina Wisata Islami adalah untuk syiar Islam agar bisa memudahkan beribadah ke Baitullah, sehingga dapat menciptakan suasana syiar yang penuh kedamaian, kesamaan, kekeluargaan dan saling memperhatikan satu dengan yang lainnya.

Gambar 4.3

Namanya bisnis, kalo tidak ada target berarti perusahaannya udah *stuck* atau turun. Tahun ini harus berapa, tahun besok harus berapa, itu pasti ada programnya. Namanya dalam bisnis itu berbagai sektor, sektor pendapatan, jumlah jamaah karena kita memang melayani trevel umroh, jadi ya melayani jamaah. Semakin banyak jamaah yang kita dapat, insyaAllah pendapatan kita semakin banyak. Selain itu, ada target lain. Betul, target open kantor cabang.

Target rekanan. Jadi tidak hanya sekedar target itu, pun, target update atau upgrade SDM. Jadi SDM nya pasti kita akan upgrade. Upgrade skillnya, yang lainnya. Jamaah kan bisa meningkat ketika didukung oleh banyak faktor. (IN.1, 6 Desember 2019)

Menurut informan 1, bisnis harus memiliki target. Jika bisnis tidak memiliki target, maka bisnis tersebut mengalami penurunan. Perusahaan harus membuat program. Program tersebut harus memiliki target. Target tersebut digunakan perusahaan untuk mengukur tingkat keberhasilan program. Jika program perusahaan mencapai target, maka program tersebut sukses. PT. Mina Wisata Islami Surabaya Islami Surabaya memiliki beberapa target. Target tersebut berupa target pendapatan, target kantor cabang baru, dan target rekanan. Informan 1 menjelaskan bahwa bisnis memiliki beberapa sektor. Sektor tersebut dapat berupa sektor pendapatan. Pendapatan PT. Mina Wisata Islami Surabaya berupa jamaah. Semakin banyak jamaah yang didapat, semakin banyak pula pendapatan PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Target kedua PT. Mina Wisata Islami Surabaya adalah membuka kantor cabang. PT. Mina Wisata Islami Surabaya Islami Surabaya ingin membuka beberapa kantor cabang. Target kantor cabang mereka berada di Surabaya dan sekitarnya. Ketiga, target rekanan. Target tersebut berupa *upgrade skill* sumber daya manusia atau karyawan PT. Mina Wisata Islami Surabaya Islami. Menurut manajer PT. Mina

Wisata Islami Surabaya, jamaah yang meningkat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satu faktor tersebut adalah skill karyawan.

Pimpinan atau bos itu kan memotivasi kita, setiap tahun itu kan harus ada perubahan, entah dalam diri sendiri ataupun perusahaan. Jadi misalnya tahun 2016 dulu, tu PT. Mina Wisata Islami Surabaya belum ada stan di TP. Ketika 2017, harus ada perkembangan, apa itu? buka stan di TP. Kemudian tahun selanjutnya gitu, bosnya punya target lagi. Ini kan di Surabaya lah beliaunya buka dimana lagi. Alhamdulillah tahun berikutnya buka di Mojokerto. Di mall Mojokerto, gitu kan. Jadi dari pimpinan sendiri itu ada gol yang mau dicapai setiap tahunnya, gitu kan. Selain dari jumlah stan yang semakin bertambah, jumlah jamaahnya juga dong, jadi ada target-target tertentu setiap ini. Jadi setiap temen-temen ini dikasih *challenge* sama bosnya. Kalo satu bulan bisa closing 30 jamaah gitu ya tanpa bantuan dari perwakilan atau bantuan *tour leader*, itu dikasi apa gitu. Itu untuk meningkatkan semangatnya temen-temen marketing dan untuk mencapai *goals* tersebut.

(IN 3, 04 Desember 2019)

Menurut informan 3, tujuan PT. Mina Wisata Islami Surabaya dibagi dalam dua bentuk. Pertama, pembangunan beberapa stan

PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Kedua, *challenge* jumlah jamaah. Ini merupakan contoh tujuan perusahaan. Pimpinan PT. Mina Wisata Islami Surabaya memiliki target tahunan dan bulanan. Target tahunan berupa pembangunan stan PT. Mina Wisata Islami Surabaya. ia menjelaskan, pada tahun 2016 PT. Mina Wisata Islami Surabaya belum memiliki stan di Tunjungan Plaza Surabaya. pada tahun 2017, PT. Mina Wisata Islami Surabaya membuka stan di Tunjungan Plaza Surabaya. pada tahun berikutnya, PT. Mina Wisata Islami Surabaya membuka stan di mall Mojokerto. Target bulanan berupa jumlah jamaah yang harus dicapai oleh *marketing* PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Jumlah jamaah yang harus diperoleh *marketing* adalah 30 jamaah. Jika *marketing* berhasil mendapatkan 30 jamaah, maka *marketing* tersebut mendapatkan hadiah. Selain itu, pemimpin PT. Mina Wisata Islami Surabaya selalu memberikan motivasi kepada para karyawan. Motivasi tersebut berupa berubah menjadi lebih baik. Motivasi tersebut dapat diterapkan kepada diri sendiri dan perusahaan.

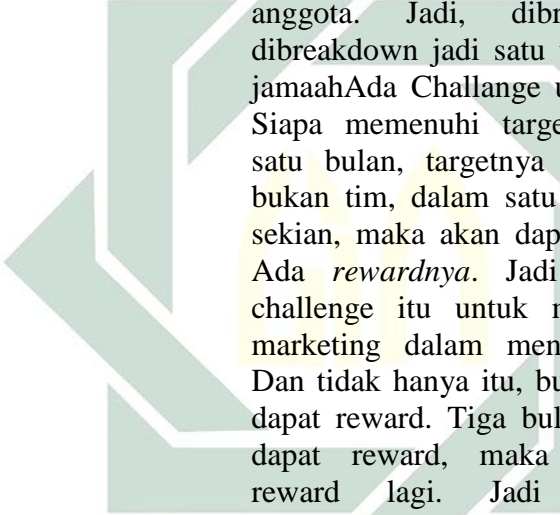
Kita mempunyai strategi operasional yang efektif. Jadi ketika ada *marketing*, kita berikan setiap *marketing* membawa jamaahnya sendiri-sendiri. Jadi tidak satu orang membawa semua jamaah. Itu dirasa akan mempersulit *marketing* tersebut. kalo target PT. Mina Wisata Islami Surabaya gak ada dalam jumlah besar. Tapi kalo target tiap *marketing* ya

ada, tapi kalo target keseluruhan engga ada. tapi kita tekankan kepada marketing. Kita jatah marketing 26 orang. Kalo targetnya tercapai, kita akan memberikan apresiasi kepada marketing yang udah dapet jamaah 26. (IN. 2, 08 Desember 2019)

Kalo dari pimpinan sendiri dan itu sudah dari dulu, ketika ada marketing yang bisa mendapatkan 26 jamaah di bulan itu, closing di bulan itu, akan dapat reward. Lah rewardnya berupa adanya tambahan, itu memang memacu kinerja marketing juga. (IN.4, 5 Desember 2019)

Menurut informan 2 dan 4, tujuan PT. Mina Wisata Islami Surabaya berupa target jamaah bulanan yang diberikan kepada *marketing*. Target tersebut berjumlah 26 jamaah dalam satu bulan. Jika *marketing* mendapat 26 jamaah dalam satu bulan, maka *marketing* tersebut mendapatkan *reward*. *Reward* tersebut berupa intensif atau uang tambahan. Ia menjelaskan bahwa *reward* tersebut memacu kinerja *marketing*.

Bahasanya *mapping*. Untuk *mapping*, kita harus tau jumlah target satu tahun ini berapa. Misalnya 100, ini hanya angka kisaran aja mbak ya. Anggap saja 100. 100 ini kita harus *breakdown* untuk memudahkan *marketing*, untuk mencapai. Misalnya, kita ada berapa *marketing*, dalam satu tahun ada berapa




bulan yang harus terisi, ini akan kita breakdown. Kemudian dalam satu bulan ada berapa minggu. Kita kan ada beberapa tim ya, satu tim ini harus mencapai sekian jamaah dalam satu bulan. Kemudian dalam tim akan dibreakdown lagi agar kesannya tidak berat, nah dari tim, ada berapa anggota nih, ada yang tiga, ada yang empat anggota. Jadi, dibreakdown lagi, dibreakdown jadi satu tim harus sekian jamaah Ada Challenge untuk marketing. Siapa memenuhi target sekian dalam satu bulan, targetnya adalah personal bukan tim, dalam satu bulan mencapai sekian, maka akan dapat bonus sekian. Ada *rewardnya*. Jadi apa namanya, challenge itu untuk memotivasi para marketing dalam mencapai targetnya. Dan tidak hanya itu, bulan ini misalnya dapat reward. Tiga bulan berturut-turut dapat reward, maka ada tambahan reward lagi. Jadi banyak cara memotivasi teman-teman untuk memenuhi target. Dan alhamdulillah terbukti dengan adanya teman-teman yang mencapai target itu membuktikan bahwa untuk mencapai target ini bukan hal yang mustahil gitu. Nah, tapi memang butuh effort. (NR.1, 6 Desember 2019)

Informan 1 menambahkan, PT. Mina Wisata Islami Surabaya memiliki langkah –

langkah untuk mencapai tujuan. Langkah tersebut dengan *mapping*. *Mapping* tersebut dilakukan dengan menyederhanakan target PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Target tahunan PT. Mina Wisata Islami Surabaya *dibreakdown* sehingga menghasilkan target bulanan. Target bulanan tersebut berupa bulan-bulan umroh. Target bulanan tersebut *dibreakdown* sesuai dengan jumlah tim PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Target tim tersebut *dibreakdown* sesuai dengan jumlah *marketing*. *Marketing* yang berhasil mendapatkan target perusahaan akan diberikan *reward*. *Reward* tersebut berupa bonus. Hal ini dilakukan perusahaan untuk memotivasi karyawan. Selain *reward* bulanan, PT. Mina Wisata Islami Surabaya memiliki *reward* lain. Jika *marketing* mendapatkan *reward* selama tiga bulan berturut-turut, maka *marketing* tersebut mendapat *reward* tambahan. Menurut manajer PT. Mina Wisata Islami Surabaya, target yang diberikan perusahaan bukan hal yang mustahil. Hal ini dibuktikan dengan beberapa *marketing* yang mencapai target perusahaan. Namun, pencapaian target tersebut membutuhkan *effort* karyawan PT. Mina Wisata Islami Surabaya.

Selain itu, PT. Mina Wisata Islami Surabaya memiliki beberapa kendala dalam pencapaian tujuan. Hal ini dijelaskan oleh informan sebagai berikut:

Cabang itu kadang kendalanya adalah tempat, selama ini sih tempat aja. Karena mina ini berusaha buka



cabangnya di mall mbak. Kenapa di mall, di mall itu satu, secara biaya memang besar, biaya operasionalnya, kan kalo ngomong bisnis itu ngomong biaya operasional. Biaya operasionalnya memang kesannya besar. Karena memang biaya sewanya tinggi kalo di mall. Beda sama di ruko, di ruko biasanya lebih murah. Tapi, banyak komponen yang itu ternyata kalo kita sewa di mall ternyata lebih murah. Satu branding, dua ya keamanan, biaya kebersihan, dan lain-lain. Jadi kalo di ruko kan gak mungkin kita bayar satu orang, pasti ada kemandirian sendiri, bagian bersih-bersih sendiri, operasionalnya minimal dua orang, akhirnya kan empat orang. Tapi kalo di mall, kita bayar dua orang aja, udah bisa jalan. Lalu nanti tergantung kondisi, perkembangannya bagaimana. Kalo perkembangannya pesat kita bisa tambah orang lagi. Dan enakanya, di mall kita gak perlu mengundang orang. Orang udah datang. Tinggal bagaimana effort kita untuk promo ke mereka. (NR.1, 6 Desember 2019)

Menurut informan 1, PT. Mina Wisata Islami Surabaya Islami Surabaya memiliki kendala saat membuka cabang baru. Kendala tersebut berupa tempat yang akan digunakan. PT. Mina Wisata Islami Surabaya Islami ingin membuka cabang di mall Surabaya dan

sekitarnya. PT. Mina Wisata Islami Surabaya Islami memiliki alasan mengenai cabang yang berlokasi di mall. Pada umumnya, biaya stan di mall lebih mahal dari stan yang berada di ruko. Namun, berdasarkan hitungan, stan di mall memiliki harga yang lebih murah dibandingkan dengan stan di ruko. Hal tersebut didasari oleh beberapa komponen. Komponen tersebut berupa *branding*, keamanan, kebersihan, dan sebagainya. Jika stan ruko, komponen-komponen tersebut membutuhkan sumber daya manusia yang banyak, sehingga uang yang dikeluarkan juga banyak. Jika stan mall, maka PT. Mina Wisata Islami Surabaya tidak perlu mengeluarkan uang khusus *branding*, keamanan, dan kebersihan. Hal ini dikarenakan mall sudah memfasilitasinya. Selain itu, stan di mall tidak membutuhkan *effort* untuk mengundang calon jamaah. Jika calon jamaah berminat, maka mereka akan datang ke stan PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Ketika calon jamaah datang ke stan PT. Mina Wisata Islami Surabaya, para karyawan harus mempromosikan jasa Mina Wista dengan baik. Hal ini membutuhkan *effort* agar calon jamaah tertarik dan menggunakan jasa PT. Mina Wisata Islami Surabaya.

d. Kebijakan Operasi PT. Mina Wisata Islami Surabaya

PT. Mina Wisata Islami Surabaya memiliki dua kebijakan operasi, yaitu alur pendaftaran dan kapasitas jamaah PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Selain itu,

peneliti menemukan kebijakan saat peneliti melakukan observasi. Beberapa jamaah membatalkan jasa PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Jamaah tersebut telah melunasi administrasi dan memenuhi syarat yang diajukan perusahaan. Jamaah tersebut membatalkan pemberangkatan dan meminta kembali uang administrasi. PT. Mina Wisata Islami Surabaya mengembalikan uang mereka secara penuh. PT. Mina Wisata Islami Surabaya tidak mengikat uang apapun. Hal ini menjadi kebijakan PT. Mina Wisata Islami Surabaya yang diterapkan oleh seluruh pegawai PT. Mina Wisata Islami Surabaya.

Dari awal kita sudah sampaikan ke jamaah, dp yang diayarkan adalah lima juta setiap jamaahnya. Dilunasi satu bulan sebelum keberangkatan. Setelah dp langsung kita berikan hak, kewajiban kita untuk memberikan, dan hak yang mereka dapatkan. Seperti mempersiapkan perlengkapan, memberikan kain. Kalo jahit kan lama jadinya, maka dari itu kita berikan hak-haknya. Selain itu supaya jamaah merasa aku bayar loh ternyata sudah dapat ini, bukan yang nunggu lunas baru dapat semua. Lebih ke menyenangkan jamaah, agar mereka merasa mereka diperhatikan. Iya sudah bisa vaksin, yang belum termasuk paspor. Karena paspor merupakan dokumen pribadi, jadi hanya dibantu. (IN.4, 5 Desember 2019)

Informan 4 menjelaskan bahwa karyawan PT. Mina Wisata Islami Surabaya menyampaikan kepada calon jamaah alur pendaftaran di PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Calon jamaah PT. Mina Wisata Islami Surabaya wajib mengisi formulir pendaftaran dan membayar uang muka sebesar lima juta rupiah. Setelah itu, jamaah PT. Mina Wisata Islami Surabaya akan diberikan hak-hak mereka. Hak tersebut berupa koper, tas, kain ihrom, mukenah, buku doa, vaksin meningitis, dan kain seragam. Kain seragam diberikan lebih awal. Hal ini dikarenakan jamaah perlu waktu untuk menjahit kain tersebut. selain itu, jamaah merasa uang yang dibayarkan sesuai dengan hak yang diberikan. Namun, PT. Mina Wisata Islami Surabaya hanya membantu pengurusan paspor. Hal tersebut dikarenakan paspor adalah dokumen pribadi.

Makanya ketika kita launching paket mandiri, selalu minim dua grup. Itu sampe kita tolak-tolak. Masuk wl, penjualannya sangat cepat mbak, jadi sangat cepat, kek kacang goreng heheh (IN.1, 6 Desember 2019)

Informan 1 menjelaskan bahwa kapasitas paket promo PT. Mina Wisata Islami Surabaya adalah dua grup. Jika dua grup tersebut penuh, maka calon jamaah akan masuk *waiting list* dan berangkat di bulan selanjutnya.

Kita batasi. Semisal maskapai garuda ada 50 kursi, kalo sudah penuh, ya sudah gak bisa lagi kita tambah. Kecuali

memang kalo maskapai menawarkan kursi kosong lagi. Jadi ya tergantung maskapainya juga. (IN. 2, 08 Desember 2019)

Menurut informan 2, kapasitas PT. Mina Wisata Islami Surabaya dibatasi. Jika kapasitas tersebut penuh, maka PT. Mina Wisata Islami Surabaya akan melihat situasi dan kondisi. Jika *seat* maskapai masih tersedia, maka PT. Mina Wisata Islami Surabaya menyanggupi permintaan jamaah. Jika kondisi tidak memungkinkan, maka PT. Mina Wisata Islami Surabaya akan mengarahkan jamaah tersebut untuk mengikuti pemberangkatan selanjutnya.

1. Input strategi operasi

a. Strategi Bisnis PT. Mina Wisata Islami Surabaya

PT. Mina Wisata Islami Surabaya menggunakan strategi inovasi produk dan harga. PT. Mina Wisata Islami Surabaya memadukan dua strategi tersebut dan diterapkan oleh perusahaan.

Inovasi produk pasti iya, persaingan harga pasti iya. Karena umroh ini ada semacam ritme, ada semacam trend. Pemerintah membuat aturan minimal harga umroh, standart terendah 20 jutaan dengan maksimal maskapai bisa transit. Hotelnya minimal satu km. Lebih dari satu km harus menyiapkan shuttle bus, itu. Sedangkan harga kita, harga segitu hotelnya gak sampe 500 meter, gak pake transit, kemudian maskapainya bagus,

sehingga untuk program PT. Mina Wisata Islami Surabaya, insyaAllah menjadi pilihan. Tapi sekarang orang sudah mulai *care* lagi, balik lagi minta harga murah. Tapi harga murah nya engga dibawah 20 jutaan. Tapi sedikit diatas 20. Diatas 25 orang itu sudah mulai pikir-pikir. Sebagai pelaku bisnis tentu harus mampu menangkap hal itu. Tetep ada kelas-kelas vip tapi tidak banyak (IN.1, 6 Desember 2019)

Informan 1 menjelaskan bahwa strategi bisnis PT. Mina Wisata Islami Surabaya berupa gabungan dua strategi, yaitu strategi inovasi produk dan strategi harga. saat ini, umroh menjadi tren dan memiliki ritme. PT. Mina Wisata Islami Surabaya mengikuti tren dan ritme tersebut dengan strategi bisnis. Menurut kebijakan pemerintah, umroh memiliki harga standar dengan beberapa ketentuan. Harga tersebut adalah 20 jutaan dengan ketentuan maskapai transit dan hotel yang jauh. PT. Mina Wisata Islami Surabaya mengambil peluang ini. PT. Mina Wisata Islami Surabaya menyediakan paket 20 jutaan dengan maskapai yang emadai dan hotel yang tidak terlalu jauh. Hal tersebut bertujuan memancing konsumen agar umroh bersama PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Saat ini, masyarakat ingin umroh dengan harga murah. Masyarakat beranggapan bahwa mereka dapat melaksanakan ibadah umroh dengan harga murah namun tetap sesuai dengan aturan pemerintah. PT. Mina Wisata Islami Surabaya

menyikapi hal tersebut dengan cepat dan tanggap. Hal ini harus dilakukan oleh pelaku bisnis guna memenangkan pasar.

Kita dengan harga yang murah, kita memberikan fasilitas yang wah. Gratis *handling* dan lain-lain. mendapat mukenah, ihrom, koper dan lain lain. (IN. 2, 08 Desember 2019)

Informan 2 menjelaskan bahwa PT. Mina Wisata Islami Surabaya menggunakan strategi bisnis harga. harga yang ditawarkan relatif rendah dengan fasilitas yang memadai. Harga yang ditawarkan mencakup kebutuhan jamaah.

Inovasi dan harga, trus dari pelayanan juga. Karena kita kan bergerak di bidang jasa ya, jadi kalo orang sudah merasakan kenyamanan, merasakan kualitasnya bagus, nak otomatis kan beliaunya balik lagi, balik lagi. Nah itu yang mempermudah temen-temen marketing untuk jualan. Inovasi yang dikembangkan biasanya melihat pasar. Mungkin kalo tahun ini o orang sukanya harga yang tidak terlalu mahal tapi ini melihan tren tersebut. karena seakrang kan ibadah umroh itu bisa jadi alternatif, karena sekarang kan ibadah haji nunggunya lama gak secara reguler. Nah disini ibadah umroh sebagai alternatif

untuk melaksanakan sambil menunggu ibadah haji biasanya orang sambil umroh dulu. Inovasi yang dilakukan melihat pasar, kemudian kayak buka- buka stan di mall gitu kan. Rata-rata kalo trevel umroh kan di perkantoran, di ruko gitu. Nah ini kita coba di mall yang cukup rame. Meskipun ada konsekuensi tertentu ya, dari segi biaya juga kan cukup tinggi. Tapi ya itu salah satu inovasinya sih. Karena kalo dilihat dari trevel lain kan, di TP aja alhamdulillah baru PT. Mina Wisata Islami Surabaya kalo umroh yang di TP gitu. (IN 3, 04 Desember 2019)

Informan 3 menjelaskan bahwa strategi bisnis PT. Mina Wisata Islami Surabaya terletak pada inovasi produk, strategi harga, dan pelayanan. Ia menjelaskan bahwa pelayanan yang baik perlu digunakan oleh perusahaan yang bergerak di bidang jasa. jamaah yang merasa puas dengan pelayanan yang diberikan, akan kembali untuk membeli jasa tersebut. hal tersebut merupakan strategi bisnis yang baik dan memudahkan *marketing* PT. Mina Wisata Islami Surabaya. strategi inovasi dikembangkan PT. Mina Wisata Islami Surabaya dengan melihat kondisi pasar. PT. Mina Wisata Islami Surabaya melakukan inovasi dengan membuka stan di mall. Ia menjelaskan bahwa di Tunjungan Plaza Surabaya, PT. Mina Wisata Islami Surabaya merupakan satu satunya stan trevel umroh yang ada. selain itu strategi harga dilakukan dengan

melihat target konsumen. Hal ini dikarenakan umroh menjadi tren masyarakat yang dapat berkembang. Umroh menjadi alternatif bagi masyarakat. Umroh biasa dilakukan masyarakat sembari menunggu antrean haji. Oleh karena itu PT. Mina Wisata Islami Surabaya membaca peluang yang ada dan dimanfaatkan dengan baik.

kita juga alhamdulillah ada di dua mall yang bisa dibilang paling rame di Surabaya. Ada di Royalplaza dan di TP. Itu salah satunya kita untuk meramaikan dunia bisnis trevel haji dan umroh (IN 3, 04 Desember 2019)

informan 3 menambahkan bahwa PT. Mina Wisata Islami Surabaya memiliki stan di dua mall Surabaya. Mall tersebut selalu ramai dikunjungi pengunjung. Mall tersebut adalah Royal Plaza Surabaya dan Tunjungan Plaza Surabaya. Menurut informan tiga, stan PT. Mina Wisata Islami Surabaya di mall merupakan wujud partisipasi PT. Mina Wisata Islami Surabaya untuk meramaikan dunia bisnis trevel.

Lebih ke inovasi sih. Yaapa yaa, ada sih inovasi, Cuma masih perencanaan. Selama aku kerja disini ada inovasi apa yaa. Oh pembukaan stand di sun rise yang sekarang lebih dikembangkan. Jadi kek gimana yaa, pimpinan pingin lebih

banyak buka cabang. Trus ini loh, inovasi jualannya kita sekarang merambah ke radio. Sekarang kan masih masa-masa iklan. (IN.4, 5 Desember 2019)

Menurut informan 4, strategi bisnis PT. Mina Wisata Islami Surabaya lebih condong kepada strategi inovasi. Inovasi tersebut direncanakan terlebih dahulu. Setelah itu, inovasi tersebut diimplementasikan oleh perusahaan. Ia memaparkan bahwa PT. Mina Wisata Islami Surabaya membuka stan di mall Mojokerto dan melakukan pengembangan secara terus menerus. Pimpinan PT. Mina Wisata Islami Surabaya ingin membuka cabang yang banyak. Selain itu, pimpinan PT. Mina Wisata Islami Surabaya melakukan inovasi penjualan produk melalui radio dan telah melakukan pengiklanan di radio.

b. Analisis Internal PT. Mina Wisata Islami Surabaya

Kita selalu ada meeting per HOD mbak ya. *Head of Departement* itu. Kita ada evaluasi, bagaimana, sejauh mana sampe saat ini, pendapatan kita, kondisi tman-teman, semangatnya mereka seperti apa, jamaah yang datang seperti apa, telepon yang masuk bagaimana, setiap harinya berapa, responnya seperti apa, yang dipameran yaapa, apakah ada amanah atau komplek atau masukan, selalu kita

evaluasi, atau untuk memperbaikinya bagaimana. (IN.1, 6 Desember 2019)

Menurut informan 1, PT. Mina Wisata Islami Surabaya selalu melakukan *meeting* HOD. Rapat tersebut dihadiri oleh ketua departemen atau tim. rapat tersebut membahas perjalanan bisnis, perkembangan bisnis PT. Mina Wisata Islami Surabaya, kondisi karyawan PT. Mina Wisata Islami Surabaya, jamaah PT. Mina Wisata Islami Surabaya, dan kondisi operasional perusahaan. selain itu, rapat tersebut membahas kritik, saran, dan masukan para jamaah terkait PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Kritik dan saran tersebut menjadi evaluasi bagi PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Kritik dan saran tersebut diterima PT. Mina Wisata Islami Surabaya dan diimplementasikan agar menghasilkan output yang sesuai dengan keinginan jamaah.

Di internal juga kita analisis. Dimana harga kita kulakan koper mukenah dengan harga berapa. Jadi kita bisa menentukan harga disana, analisis pasar dan analisis PT. Mina Wisata Islami Surabaya itu sendiri (IN. 2, 08 Desember 2019)

Menurut informan 2, PT. Mina Wisata Islami Surabaya melakukan analisis internal dengan melihat pengeluaran perusahaan. dengan demikian, PT. Mina Wisata Islami Surabaya dapat menentukan harga produk berdasarkan hasil analisis

Biasanya kita ya ada evaluasi lah untuk setiap marketing. Ini kenapa kok hasilnya turun, ini kalo dapatnya bagus, apa yang bisa ditularkan ke temennya yang lain gitu. Ya tetep ada. (IN 3, 04 Desember 2019)

Menurut informan 3, PT. Mina Wisata Islami Surabaya selalu melakukan evaluasi terhadap semua *marketingnya*. Jika *marketing* memiliki prestasi yang kurang, maka pimpinan PT. Mina Wisata Islami Surabaya akan menanyakan beberapa faktor. Faktor tersebut berupa alasan prestasi yang kurang. Jika *marketing* memiliki prestasi yang baik, maka pimpinan PT. Mina Wisata Islami Surabaya akan mengapresiasi dan menanyakan saran. Saran tersebut ditujukan kepada teman yang lain agar mendapatkan hasil serupa.

c. Analisis Eksternal PT. Mina Wisata Islami Surabaya

PT. Mina Wisata Islami Surabaya melakukan analisis eksternal guna menentukan harga. analisis tersebut dilakukan PT. Mina Wisata Islami Surabaya dengan melihat kompetitor dan kondisi sekitar.

Karena untuk menentukan harga kita harus tau dulu harga kompetitor. Tapi kalo ngomong kompetitor, kita gak boleh kebakar juga. Kita harus tau kompetitornya yang mana, kelasnya harus sama. *Apple to apple*. Jadi jamaah juga harus paham ketika

membandingkan harga, Harus satu kelas. Makanya kita dalam pembentukan harga harus selektif, harus betul-betul paham. Jangan sampe kita sendiri juga terpengaruh sehingga nilai bisnis kita anjlok. Trevel umroh itu memang melayani ibadah. Tapi unsur bisnisnya harus ada mbak, karena kita kan ada gaji, ada operasional. Jangan sampe ngasi harga segitu gulung tikar. Naudzubillah. (IN.1, 6 Desember 2019)

Kita selalu mengadakan itu. Kita menganalisis operasional juga ada internal dan eksternal. Masalah harga juga. Kita paket paling murah di 21 jutaan, kita analisis eksternal, di trevel terbaik berapa, trevel biasa berapa, di trevel yang levelnya dibawah PT. Mina Wisata Islami Surabaya berapa. Jadi kita analisis fasilitasnya apa. Jadi kita menentukan harga itu analisis dulu.. (IN. 2, 08 Desember 2019)

Menurut informan 1 dan 2 , PT. Mina Wisata Islami Surabaya melakukan analisis eksternal sebelum menentukan harga. analisis tersebut dilakukan dengan melihat harga kompetitor. Namun, PT. Mina Wisata Islami Surabaya harus membandingkan produknya dengan kompetitor yang memiliki level yang sama. Ia menjelaskan bahwa jamaah harus memahami level dalam bisnis trevel. Ketika

jamaah membandingkan harga, maka jamaah tersebut paham dengan baik. Ia memaparkan bahwa PT. Mina Wisata Islami Surabaya menentukan harga dengan selektif dan memahami situasi dan kondisi dengan baik. Hal tersebut menghindari kesalahan dalam menentukan harga dan berakibat buruk bagi PT. Mina Wisata Islami Surabaya. PT. Mina Wisata Islami Surabaya merupakan trevel umroh yang digunakan untuk melayani ibadah. Namun, PT. Mina Wisata Islami Surabaya memiliki unsur bisnis yang digunakan untuk gaji karyawan dan operasional perusahaan.

Itu biasanya yang buat harga, survey dan lain-lain itu atasan. Coba tanya langsung aja ke atasan. Hehe. Tapi pasti kita dimintain pendapat atau kita cari tahu di trevel etangga kita berapa harganya, trus fasilitasnya apa, dimana hotelnya. Selain untuk menentukan harga, itu juga senjata untuk tim marketing jualan. Kan pasti yang ditanya sama jamaah itu hotelnya imana. Kalo maskapai sih ya insyaAllah relatif semuanya saudi atau garuda atau pake apa. Kalo hotel ini kan kita dibekali juga dengan buku yang ada peta, letak hotelnya itu. Lah kalo di PT. Mina Wisata Islami Surabaya, itu hotelnya disini buk. Kalo yang punya ibuk, dengan harga segitu, itu hotelnya disini. (IN 3, 04 Desember 2019)

Menurut informan 3, analisis eksternal dilakukan oleh atasan PT. Mina Wisata Islami

Surabaya. Karyawan PT. Mina Wisata Islami Surabaya hanya memberikan pendapat mereka. Karyawan PT. Mina Wisata Islami Surabaya menggali informasi mengenai komoetitor Mia Wisata. Informasi tersebut berupa harga paket, fasilitas, hotel dan maskpai. Informasi tersebut dapat digunakan PT. Mina Wisata Islami Surabaya sebagai bahan analisis eksternal dan sebagai senjata PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Senjata tersebut digunakan untuk menjelaskan kepada jamaah mengenai perbandingan yang ada. PT. Mina Wisata Islami Surabaya memiliki buku yang dilengkapi dengan peta sehingga memudahkan karyawan PT. Mina Wisata Islami Surabaya untuk menjelaskan kepada jamaahnya.

Iya pasti, dan yang melakukan analisis itu manager. Kadang ya minta tolong lihatkan di travel ini, di paket yang ini mereka dapat apa aja, cuman kan untu keputusan selanjutnya kan pimpinan. (IN.4, 5 Desember 2019)

Informan 4 menjelaskan bahwa analisis eksternal PT. Mina Wisata Islami Surabaya dilakukan oleh manajer PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Karyawan PT. Mina Wisata Islami Surabaya hanya membantu dengan mencari informasi mengenai kommpetitor. Informasi tersebut digunakan sebagai bahan analisis. Hasil analisis tersebut digunakan untuk menentukan keputusan.

Nanti hasilnya dibuat pertimbangan lebih maju kedepan. betul. Sempurna itu tidak ada. menuju sempurna yang ada. Bagaimana biar ownernya senang, temen-temen senang, jamaahnya juga senang begitu. Jadi kita harus berusaha menjadi sesuatu yang pas, sesuatu yang sama-sama nyaman. (IN.1, 6 Desember 2019)

Informan 1 memberi penjelasan mengenai hasil analisis yang dilakukan PT. Mina Wisata Islami Surabaya. hasil analisis tersebut digunakan untuk mempertimbangkan keputusan. Keputusan tersebut bertujuan memajukan PT. Mina Wisata Islami Surabaya agar lebih baik. PT. Mina Wisata Islami Surabaya ingin memberikan kenyamanan kepada karyawan dan jamaah PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan analisis yang telah dilakukan dan memperbaiki kesalahan-kesalahan yang ada.

C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data)

1. Tujuan yang Abstrak

Menurut Arif, tujuan yang baik terdiri dari beberapa hal, yaitu: spesifik, dapat diukur, memiliki skala, tepat, dapat didelegasi, realistis, tepat waktu, dan tertulis⁷³. Tujuan operasi merupakan tahap penting dalam perusahaan. Tujuan operasi memuat beberapa hal yang harus dicapai perusahaan dan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

3. Tujuan didirikannya PT. Mina Wisata Islami

Tujuan didirikannya PT. Mina Wisata Islami adalah untuk syiar Islam agar bisa memudahkan beribadah ke Baitullah, sehingga dapat menciptakan suasana syiar yang penuh kedamaian, kesamaan, kekeluargaan dan saling memperhatikan satu dengan yang lainnya.

Gambar 4.4

Berdasarkan hasil dokumentasi yang telah dipaparkan, tujuan PT Mina Wisata Islami Surabaya kurang sesuai dengan teori yang ditulis oleh Arif. Tujuan PT. Mina Wisata bersifat abstrak. Tujuan PT. Mina Wisata Islami Surabaya tidak dapat diukur dan tidak memiliki skala ukur yang tetap, sehingga pembaca memiliki tolok ukur yang berbeda. Selain itu, tujuan PT. Mina Wisata Islami Surabaya tidak memiliki ketentuan waktu. Dengan

⁷³ Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Jakarta, Pranedamedia, 2016, 186

demikian, tujuan tersebut tidak dapat dinilai ketepatan waktunya.

Selain itu, PT. Mina Wisata Islami memiliki tujuan tidak tertulis yang dijelaskan saat wawancara. Tujuan tersebut berupa program yang memiliki target. Target tersebut digunakan perusahaan untuk mengukur tingkat keberhasilan program. Jika program perusahaan mencapai target, maka program tersebut sukses. PT. Mina Wisata Islami Surabaya Islami Surabaya memiliki beberapa target, yaitu: target pendapatan, target kantor cabang baru, dan target rekanan.

Target pendapatan PT. Mina Wisata Islami Surabaya berupa jamaah. Semakin banyak jamaah yang didapat, semakin banyak pula pendapatan PT. Mina Wisata Islami Surabaya. Kedua, target rekanan. Target tersebut berupa *upgrade skill* sumber daya manusia atau karyawan PT. Mina Wisata Islami Surabaya Islami. Menurut manajer PT. Mina Wisata Islami Surabaya, jamaah yang meningkat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satu faktor tersebut adalah skill karyawan. Dengan demikian, PT. Mina Wisata Islami selalu mengasah skill karyawan. Ketiga, target kantor cabang. PT. Mina Wisata Islami Surabaya ingin membuka beberapa kantor cabang di Surabaya dan sekitarnya.

2. Kompetensi Khas

Menurut Barney yang dikutip oleh Rafaidah, kompetensi perusahaan harus memiliki empat hal, yaitu: memiliki nilai, langka, tidak dapat ditiru, dan

tidak dapat digantikan⁷⁴. PT. Mina Wisata memiliki kompetensi yang menonjol pada pelayanan yang diberikan. Pelayanan yang maksimal diberikan PT. Mina Wisata kepada seluruh jamaah. Jamaah PT. Mina Wisata Islami Surabaya dilayani secara sama rata. Hal ini menghindari terjadinya kelas sosial antar jamaah. Pelayanan tersebut berupa pendampingan vaksin, *lounge* bandara, dan sebagainya.

Menurut Clark yang dikutip oleh Lukiastuti, kompetensi khas merupakan hal pokok yang mempengaruhi bisnis perusahaan⁷⁵. Kompetensi tersebut menjadi ciri khas perusahaan dan sulit ditiru oleh kompetitor. PT. Mina Wisata Islami memiliki kompetensi khas yang tidak ditemukan pada perusahaan serupa. PT. Mina Wisata Islami menjual jasanya dengan paket lengkap atau disebut *all in*. Paket tersebut telah mencakup semua kebutuhan ibadah umroh dan haji khusus. Kebutuhan tersebut meliputi empat hal, yaitu: *handling*, vaksin meningitis, kenaikan biaya visa, dan asuransi. Hal ini ditulis dalam brosur PT. Mina Wisata Islami Surabaya, sebagai berikut:



⁷⁴ Popy Rufaidah, *Manajemen Strategik*, Sumedang: Humaniora

⁷⁵ Hery Prasetya dan Fitri Lukiastuti, *“Manajemen Operasi”*, Yogyakarta: Media Pressindo 2009

3. Inovasi Strategi Bisnis

Secara fungsional, strategi bisnis berorientasi pada fungsi kegiatan manajemen. Kegiatan manajemen tersebut dapat berupa strategi pemasaran, strategi produksi, dan strategi operasional.⁷⁶ PT. Mina Wisata Islami melakukan inovasi dengan membuka stan di dua mall Surabaya. Pada umumnya, biaya stan di mall lebih mahal dari stan yang berada di ruko. Namun, berdasarkan hitungan, stan di mall memiliki harga yang lebih murah dibandingkan dengan stan di ruko. Hal tersebut didasari oleh beberapa komponen. Komponen tersebut berupa *branding*, keamanan, kebersihan, dan sebagainya. Jika stan ruko, komponen-komponen tersebut membutuhkan sumber daya manusia yang banyak, sehingga uang yang dikeluarkan juga banyak. Dengan melakukan inovasi tersebut, PT. Mina Wisata Islami Surabaya tidak perlu mengeluarkan banyak uang untuk melakukan *branding produk*.

4. Strategi Bisnis yang Tidak Konsisten

Menurut Budi, perusahaan harus memiliki pola yang konsisten dalam menjalankan bisnis. Perusahaan harus menyampaikan produk kepada pelanggan dengan kualitas yang konsisten⁷⁷. Dalam menjalankan bisnisnya, PT. Mina Wisata tidak

⁷⁶ Devi Hervita, dkk, “Analisis Strategi Bisnis pada Gancia Cita Rasa”, *Jurnal Eksekutif* (Vo.14, No.2, Tahun 2017)

⁷⁷ Budi Harsanto, *Ilmu Dasar Manajemen Operasi*, Sumedang: UNPADPress, 2017.

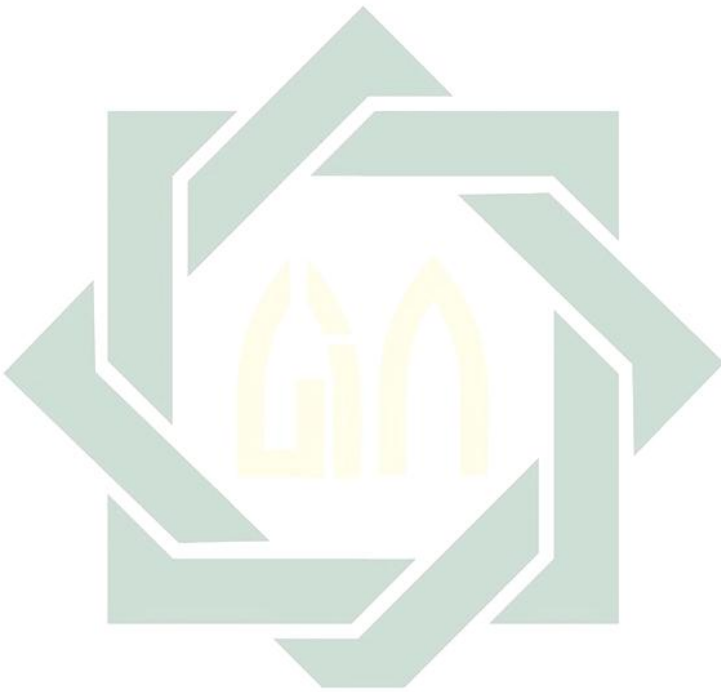
menyampaikan kualitas yang konsisten. Beberapa fasilitas yang diberikan PT. Mina Wisata Islami Surabaya lebih baik dari yang dijanjikan. Hal ini terbukti dengan hotel yang digunakan jamaah. PT. Mina Wisata Islami Surabaya menjanjikan hotel dengan jarak 500 meter dari pelataran masjidil Harom, namun jamaah mendapatkan hotel dengan jarak 350 meter dari pelataran masjidil Harom. PT. Mina Wisata Islami Surabaya menyampaikan estimasi terburuk. Hal ini menghindari terjadinya kekecewaan pada jamaah.

5. Strategi Bisnis Dekat dengan Pelanggan

Menurut Treacy dan Wiserma yang dikutip oleh Prasetya dan Lukiastuti, strategi bisnis memiliki tiga tipe umum⁷⁸, yaitu: dekat dengan pelanggan, strategi pemimpin produk, dan unggul dalam operasi. PT. Mina Wisata Islami Surabaya menggabungkan tiga strategi bisnis tersebut. PT. Mina Wisata Islami Surabaya berusaha dekat dengan seluruh jamaah. Kedekatan yang dibangun oleh PT. Mina Wisata Islami seperti ikatan kekeluargaan. Beberapa jamaah PT. Mina Wisata Islami memiliki *repetition* yang tinggi. Jamaah tersebut dapat melangsungkan umroh dua kali dalam satu tahun, bahkan lebih. Namun, PT. Mina Wisata Islami Surabaya mengingatkan kepada jamaah yang memiliki *repetition* tinggi untuk melakukan ibadah dalam bentuk lain seperti shodaqoh dan sebagainya. PT. Mina Wisata

⁷⁸ Hery Prasetya dan Fitri Lukiastuti, "Manajemen Operasi", Yogyakarta: Media Pressindo 2009

mengingatn jamaah sebagai bentuk kepedulian
dan menghindari *riya*.



BAB V

Penutup

A. Simpulan

1. Elemen Strategi Operasi PT. Mina Wisata Islami Surabaya

Elemen strategi PT. Mina Wisata Islami Surabaya terdiri dari empat unsur, yaitu misi, kompetensi khas, tujuan operasi, dan kebijakan operasi. Misi PT. Mina Wisata Islami Surabaya adalah mendirikan trevel yang amanah dan umroh sesuai dengan sunnah Rasul. Berdasarkan hasil wawancara, misi PT. Mina Wisata adalah menjadi penyelenggara ibadah umroh dan haji khusus. Kedua, kompetensi khas. Kompetensi khas PT. Mina Wisata terletak pada tiga hal, yaitu: pelayanan yang maksimal, harga all in, dan janji yang ditepati. Ketiga, tujuan operasi. Tujuan operasi PT. Mina Wisata berupa target yang dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu target pendapatan, target kantor cabang baru, dan target rekanan. Keempat, kebijakan operasi. PT. Mina Wisata Islami Surabaya memiliki tiga kebijakan operasi, yaitu: alur pendaftaran, kebijakan uang muka, dan kapasitas jamaah.

2. Input Strategi Operasi PT. Mina Wisata Islami Surabaya

Input strategi terdiri dari tiga unsur, yaitu: strategi bisnis, analisis internal, dan analisis eksternal. PT. Mina Wisata Islami Surabaya menggabungkan tiga strategi bisnis, yaitu: strategi pemimpin produk, strategi dekat dengan pelanggan, dan strategi unggul dalam operasi. PT. Mina Wisata melakukan analisis internal dengan rapat yang dilakukan secara rutin. Analisis eksternal

PT. Mina Wisata Islami dengan melihat beberapa faktor, antara lain: faktor lingkungan, faktor pasar, perilaku konsumen, persaingan, dan analisis ekonomi.

B. Saran dan Rekomendasi

Dari hasil penelitian yang telah disimpulkan, maka peneliti menyampaikan saran dan rekomendasi kepada:

1. Perusahaan Bisnis Trevel

Strategi operasional yang digunakan oleh PT. Mina Wisata Islami Surabaya merupakan strategi yang advance, di mana perusahaan menggunakan seluruh peluang yang ada dengan baik. Oleh karena itu, strategi ini dapat diadopsi oleh perusahaan bisnis trevel untuk diterapkan pada masing-masing perusahaan dengan penyesuaian yang diperlukan.

2. Penelitian lanjutan

Peneliti lanjutan dapat mengangkat fokus penelitian berupa hubungan antara strategi operasi dan strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja PT. Mina Wisata Islami Surabaya.

C. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menyadari bahwa terdapat banyak keterbatasan sepanjang proses penelitian. Keterbatasan tersebut meliputi: keterbatasan saat melakukan wawancara. Peneliti hanya melakukan wawancara pada empat orang saja. Hal ini dikarenakan waktu penelitian bersamaan dengan kegiatan perusahaan yang padat.

Daftar Pustaka

- Hasan, Irmayanti. *Manajemen Operasional Prespektif Integrasi* . Malang: UIN Maliki Press, 2011
- Haming, Murfidin dan Mahfud Nurnajamuddin. *Manajemen Produksi Modern Operasi Manufaktur dan Jasa* . Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Rusdiana, *Manajemen Operasi*, Bandung, Penerbit CV Pustaka Setia Bandung, 2014.
- Kotler, Philip. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 1996.
- Abdullah, Thamrin dan Francis Tantri. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- Akeem A, Taiwo dkk. “Vission and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device” *The Interational Journal of Business and Management* . Vol.4 No.3 2016
- Anik, Muhammad. “Strategi Operasi dan Keunggulan Bersaing untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan”, *Jurnal Bisnis Strategi*. Vol. 24 No.1 2015
- Anwar, dkk. “The Relationship Between Operations Strategy and Competitive”, *International Journal of Business and Management Invention*. Vol. 3 No. 7 2014
- Arrizal. “Analisis Pengaruh Faktor – Faktor Masukan Sistem Operasional terhadap Dinamika Perkembangan Perusahaan, Kasus Perusahaan Industri Mikro Bubuk

Kopi di Kelurahan Bukit Apit Puhun Kecamatan Guguk Panjang Kota Bukit Tinggi” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.4 No.1 2013.

Atmaja, EH. “Manajemen Operasional Paket Wisata City Tour Surakarta di PT Kirana Surya Gemilang Yogyakarta” *Jurnal Pariwisata Terapan*. Vol.1 No.2 2017

Buku Panduan Penulisan Skripsi Manajemen Dakwah. Surabaya: 2015

CM. Tumbel, “Penerapan Sistem Manajemen Mutu dalam Meningkatkan Kinerja Operasional” *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. Vol.16 No.3 2016

Creswell, John. “*Qualitative Inuiry and Research Design: Chosing Among Five Tradition*”.London: SAGE Publications, 1998.

Devi, dkk. Analisis Strategi Bisnis Pada Pt Gancia Citra Rasa, *Jurnal eksekutif*. Vol 14 no 2 2017

Durachim, Endang Darwin. “Pengaruh Aplikasi Strategi Manajemen Operasi dan Pemasaran Produk Banquet terhadap Peningkatan Keunggulan Daya Siang Hotel Pangehar Bandung” *Jurnal Pariwisata*. Vol.1 No.1 Tahun 2014.

Ensiklopedia hadist, Kitab Jihad dan Ekpedisi

Fajarwati, “Peranan Strategi Operasi dalam Persaingan Global” *Jurnal Analisis Bisnis dan Ekonomi*. Vol.1 No.1. Tahun 2011

- Fakultas, Marno Nugroho. “Model Penigkatan Kinerja Operasional melaui Praktek-praktek Manajemen Kualitas pada Industri Kecil Menengah (IKM) di Kota Semarang”, *Jurnal Business, Accounting, Management*. Vol.2 No.1 2015
- Haming, Murfidin dan Mahfud Nurnajamuddin. *Manajemen Produksi Modern Operasi Manufaktur dan Jasa*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014
- Hasan, Irmayanti. *Manajemen Operasional Prespektif Integrasi*. Malang: UIN Maliki Press, 2011
- Heriyanto, Ivan Fendy. “Analisa Fungsi manajemen Operasional PT Cahaya Baru Abadi Jaya” *Jurnal Agora*. Vo.2 No.2 2018
- Herjanto, Edi. *Manajemen Operasi Edisi Ketiga*. Jakarta: Grasindo, 2014
- Hervita, Devi dkk. “Analisis Strategi Bisnis pada Gancia Cita Rasa”. *Jurnal Eksekutif* . Vol.14, No.2, Tahun 2017
- Prasetya, Hery dan Fitri Lukiastuti, “Manajemen Operasi”, Yogyakarta: Media Pressindo 2009
- Ibrahim, Akhmadrandy. “Analisis Implementasi Manajemen Kualitas dari Kinerja Operasional” *Jurnal EMBA*. Vol.2 No.4 2016
- James, Ted. *Operation Strategy*. 2011

- Kotler, Philip. *Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan Dan Pengendalian Jilid Dua*. Jakarta: Erlangga, 2005.
- Mahmudah, Heny. “Pengaruh Strategi Operasional terhadap Volume Penjualan pada CV. Akbar” *Jurnal Ekonomi Bisnis*. Vol.16 No.2 Tahun 2016
- Manap, Abdul. *Revolusi Manajemen Pemasaran*, Jakarta: Mitra Wicana Media, 2016
- Mappasiara, “Manajemen Strategik dan Manajemen Operasional serta Implementasinya pada Lembaga Pendidikan”. *Jurnal Idaarah*. Vol.2 No.1 2018
- Mudhofaroh, Atika “Strategi Pemasaran Dalam Upaya Peningkatan Jumlah Wajib Zakat Di Lazis Jateng Cabang Temanggung”. *Skripsi* . Semarang: Universitas Islam Negeri Walisongo, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Jurusan Manajemen Dakwah, 2015
- Rangkuti, Freddy. *Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia pustaka utama 2015
- Rusdiana. *Manajemen Operasi*, Bandung, Penerbit CV Pustaka Setia Bandung, 2014.
- Saputra, Sendi Aji. “Pengaruh Lingkungan Bisnis dan Strategi Operasi terhadap Kinerja Perusahaan pada Fanshop Persib di Wilayah Bandung”. *Jurnal Bisnis* Vol.1 No.1 Tahun 2011

- Satria, Riri, dkk. “Pengaruh Implementasi Sistem Informasi/ Teknologi Informasi terhadap Kinerja Operasional Perusahaan. Studi Kasus pada Perusahaan Jasa Pengiriman”, *Jurnal Sistem Informasi*. Vol. 3 No. 2 Tahun 2007
- Soedjono, Johan Nathaniel dan Ratih Indriyani, “Analisa Pengembangan Strategi Operasional Demi Mencapai Keunggulan Kompetitif Pada PT. Mahakam Mandiri Makmur”. *Jurnal Agora*. Vol.4, No.2, Tahun 2016
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta 2018
- Sumber Data Arsip Legalitas PT. PT. Mina Wisata Islami Surabaya Wisata Islami, Sabtu 19 Januari 2019
- Suroso, Edi. “Model Integrasi Lingkungan Bisnis- Strategi Operasi- Kinerja Perusahaan. Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Menengah Besar di Tasikmalaya”. *Jurnal Fakultas Hukum*. Vol. 13 No.1 2009
- Sutojo, Siswanto. *Kerangka Dasar Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Dharma Aksara Perkasa, 1988.
- Tanndelilin, Eduardus. “Peranan Strategi Operasi dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perusahaan”, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol.6, No.1, Tahun 1991

- Uska,Ferry Ismnadi “Bussines Plan”, *Tesis*. Depok: FE, Universitas Indonesia, 2010
- Werweti,dkk, ”Manajemen Operasinal di Pelabuhan Nusantara Kendari”. *Jurnal Manajemen Transportasi dan Logistik*. Vol.4 No.1 2017
- Widjanti, Erni. “Peranan Strategi Operasi dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif Bagi Perusaharann”. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol.4, No.1, 2014
- Winardi, Muhammad Aziz. “Strategi Operasional Bisnis Konsultan di Jakarta untuk Meraih Peluang yang Lebih Baik” *Jurnal Ilmiah Manajemen*. Vol.4 No.2 2014
- Yaqoub, Amak M. “Pengaruh Mediasi Kepercayaan pada Hubungan antara Kolaborasi Supply Chain dan Kinerja Operasi” *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*. Vol.14 No.2 2014